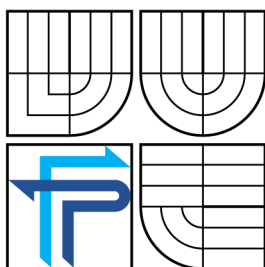


VYSOKÉ UČENÍ TECHICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ

ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU FIRMY NEOCHEM PLUS

THE CONCEPCION OF BUSSINES PLAN FOR THE FIRM NEOCHEM PLUS

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

MIROSLAVA DAMBORSKÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

ING. JAROSLAV ROMPOTL

BRNO 2008

Zadání diplomové práce – vložen originál

Licenční smlouva – vložen originál

| | |
|---------------------------|---|
| Jméno a příjmení autora: | Miroslava Damborská |
| Název diplomové práce: | Návrh podnikatelského záměru firmy NEOCHEM plus |
| Název práce v angličtině: | The Conception of Bussines Plan for The Firm NEOCHEM plus |
| Fakulta: | podnikatelská |
| Vedoucí diplomové práce: | Ing. Jaroslav Rompotl |
| Rok obhajoby: | 2008 |

Klíčová slova

Finanční analýza, finanční plánování, investiční plánování

Keywords

Financial analysis, financial planning, investment planning

Anotace

Předmětem diplomové práce „Návrh podnikatelského záměru firmy NEOCHEM plus“ je provést analýzu podniku, a na základě jejího vyhodnocení navrhnout a sestavit kroky vedoucí k obnovení společnosti, jejíž činnost byla velmi omezena požárem výrobních prostor. Cílem je vypracovat plán technického a finančního zabezpečení projektu nové výstavby pro obnovení výroby polyuretanu.

Annotation

The subject of this dissertation “Business plan proposal of company NEOCHEM plus“ is to provide company analysis. On the basis of its evaluation to propound and design steps leading to renewal of the company which activities were very limited by produce areas burning. The goal of this dissertation is to dispose plan of technical and finance support for new building-up and renewal of polyurethane foams production.

Prohlášení: Prohlašuji, že jsem diplomovou práci **Návrh podnikatelského záměru firmy NEOCHEM plus** vypracovala samostatně pod vedením Ing. Jaroslava Rompotla a uvedla v seznamu literatury všechny použité literární a odborné zdroje.

V Brně dne

vlastnoruční podpis autora

Poděkování:

Na tomto místě bych ráda poděkovala **Ing. Jaroslavu Ropotlovi**, za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce.

Obsah:

| | |
|--|---------------|
| 1. ÚVOD | str. 9 |
| 2. VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE | 10 |
| 2.1. Základní informace o společnosti | 10 |
| 2.2. Působení na trhu | 11 |
| 2.3. Výrobní program a technologie | 12 |
| 3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE | 14 |
| 3.1. Finanční analýza | 14 |
| 3.2. Investiční cíl | 14 |
| 3.2.1. Stanovení investiční strategie | 15 |
| 3.2.2. Pojetí investic ve finančním řízení | 15 |
| 3.2.3. Obsah pojmu kapitálové výdaje | 17 |
| 3.2.4. Peněžní příjmy z investice a význ. fakt. času | 18 |
| 3.2.5. Dynamické metody vyhodnocování efektivnosti investice | 19 |
| 3.3. Dlouhodobý finanční plán podniku na jeho základní části | 22 |
| 3.3.1. Postup při sestavování dlouh.fin.plánu | 25 |
| 3.3.2. Význam krátkodobého fin.plánování | 27 |
| 3.3.3. Efektivnost investice | 29 |
| 4. ANALÝZA PŮVODNÍHO STAVU SPOLEČNOSTI | 30 |
| 4.1. Vnitřní prostředí - SWOT..... | 30 |
| 4.1.1. Analýza vývoje a přípravy výrobků | 30 |
| 4.1.2. Analýza výroby, technologie a vyr. prostředků | 31 |
| 4.1.3. Analýza odbytu, marketingu, tržní pozice | 32 |
| 4.1.4. Analýza financí a likvidity | 33 |
| 4.1.5. Celkové zhodnocení vnitř.prostř. | 33 |
| 4.2. Vnější prostředí –SWOT | 34 |
| 4.2.1. Dodavatelé | 35 |
| 4.2.2. Konkurence v oboru | 36 |
| 4.2.3. Legislativa | 36 |
| 4.2.4. Ekonomika | 37 |
| 4.2.5. Politika | 37 |
| 4.2.6. Celkové zhodnocení vnějšího prostř. | 37 |
| 4.3. Analýza trhu s PUR pěnou | 39 |
| 4.3.1. Sledování a analýza chování konkurence | 39 |
| 4.3.2. Tuzemský trh | 39 |
| 4.3.3. Možnosti zahraničního trhu | 40 |
| 4.3.4. Slovenský trh | 40 |
| 4.3.5. Maďarský trh | 41 |
| 4.4. Obchodní činnost | 42 |
| 4.4.1. Obchodní činnost na tuzemském trhu | 43 |
| 4.4.2. Obchodní činnost na slovenském trhu | 43 |
| 4.4.3. Obchodní činnost na maďarském trhu | 43 |
| 4.4.4. Analýza zákazníků | 44 |
| 4.4.5. Prodej PUR Organika | 45 |
| 4.4.6. Měsíční plnění plánu | 45 |
| 4.4.7. Průměrná prodejní cena | 46 |
| 4.5. Finanční ukazatele | 47 |
| 4.5.1. Věřitelské riziko | 47 |
| 4.5.2. Koeficient samofinancování | 47 |
| 4.5.3. Růst Hospodářského výsledku | 47 |
| 4.5.4. Analýza likvidity | 48 |
| 4.5.5. Analýza rentability | 48 |
| 4.5.6. Ukazatele obratovosti | 49 |
| 4.6. Finanční analýza | 49 |
| 4.6.1. Rozbor rozvahy | 49 |
| 4.6.2. Rozbor výsledovky | 53 |
| 4.6.3. Rozbor pohledávek | 54 |
| 4.7. Systém výroby a řízení jakosti | 55 |
| 4.7.1. Odpovědnost managementu | 55 |
| 4.7.2. Zaměření na zákazníka | 56 |
| 4.7.3. Politika jakosti, cíle a plánování | 56 |
| 4.7.4. Odpovědnost a pravomoc | 56 |
| 4.7.5. Lidské zdroje | 57 |
| 4.8. Infrastruktura | 57 |
| 4.8.1. Výrobní prostory a prostředky | 57 |
| 4.8.2. Výpočetní a komunikační technika | 59 |
| 4.9. Plánování a realizace produktu | 59 |
| 4.10. Komunikace se zákazníkem | 59 |

| | |
|---|-----------|
| 4.11. Výroba a poskytování služeb | 60 |
| 4.12. Měření, analýza a zlepšování | 61 |
| 4.13. Závěr a vyhodnocení analýzy původního stavu | 61 |
| 5. ŘEŠENÍ OBNOVY SPOLEČNOSTI | 64 |
| 5.1. Stanovení nového cíle | 64 |
| 5.1.1. Definování strategie | 64 |
| 5.1.2. Harmonogram prací | 65 |
| 5.1.3. Zadání návrhu | 65 |
| 5.1.4. Úvodní studie proveditelnosti | 66 |
| 5.2. Technické řešení projektu | 69 |
| 5.3. Rozpočet investice | 71 |
| 5.4. Financování investice | 73 |
| 5.4.1. Dlouhodobý bankovní úvěr | 73 |
| 5.4.2. Leasing | 74 |
| 5.4.3. Sestavení finančních plánů | 75 |
| 5.5. Efektivnost investice | 78 |
| 5.5.1. Metoda vnitřní míry výnosnosti | 78 |
| 5.5.2. Metoda čisté současné hodnoty projektu | 78 |
| 5.5.3. Náklady vlastního kapitálu | 78 |
| 5.5.4. WACC | 79 |
| 5.5.5. Výnosová hodnota podniku | 79 |
| 5.5.6. Doba návratnosti | 79 |
| 6. ZÁVĚR | 80 |
| 7. Seznam použité literatury | 81 |
| 8. Seznam příloh | 82 |

1. ÚVOD

Společnost NEOCHEM plus byla do října 2006 výrobcem vysoce kvalitních polyuretanových pěnových hmot, které se používají zejména při výrobě čalouněného nábytku. Dne 17.října 2006 došlo ve společnosti k nečekané události – požáru zpracovatelského centra polyuretanu, který se rozšířil do celého výrobního objektu a skladů společnosti a za necelou hodinu zničil téměř vše, co společnost necelých devět let svým velkým úsilím vybudovala. Společnost se všemi zaměstnanci se náhle ocitli na hranici bytí. V takovém stavu společnost není schopna vlastní výroby polyuretanu a dále pouze zpracovává pěnu dováženou od majoritního vlastníka. Společnost se nachází na hranici svých kapacitních možností a tím, že nemá vlastní výrobu, ztrácí konkurenceschopnost, podíl na trhu a nevytváří zisk.

Východiskem projektu obnovení společnosti by měla být jasná cílová představa podnikatelských důsledků pro firmu. Vyplývá v návaznosti na podnikatelskou strategii firmy. Provedu důkladný rozbor dosavadního vývoje a činnosti podniku, jehož výstup je východiskem pro vhodnou volbu klíčových procesů, vedoucích k vypracování investičního projektu pro obnovu společnosti zasaženou požárem. Provedu faktickou finanční analýzu podniku a stanovení cesty, jak tohoto cíle dosáhnout. Pro tuto práci jsem se rozhodla především proto, že jsem již několik let zaměstnancem této společnosti a její další budoucnost mi není lhostejná. Proto se snažím aktivně podílet na jejím další činnosti.

2. VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Proto, aby se společnost mohla znovu rozvíjet, navrhuji vypracovat nový podnikatelský projekt na dostavbu výrobních a skladových prostor společnosti a obnovení technologie pro celkovou výrobu a zpracování.

Pro tuto rozhodnutí je nutné vypracování návrhu projektu znovuoobnovení společnosti NEOCHEM plus, spol. s r.o., jejímž podkladem je posouzení původního stavu společnosti, jeho zhodnocení a zjištění výchozí situace, návrh projektu, stanovení potřebných investic, možnosti jejího financování a návratnosti investice. Tento úkol jsem si vybrala pro vypracování diplomové práce.

2.1. Základní informace o společnosti

Společnost byla založena v roce 1998 jako soukromá firma, jejímž vlastníkem je společnost Organika S.A., patřící nesporně k vedoucím firmám na polském trhu s polyuretanový pěnovými hmotami, kde působí již přes 25 let. Firma byla zapsána v obchodním rejstříku oddíl C vložka 29588 dne 28.1.1998 s hlavním předmětem činnosti „Výroba a prodej lehčených polyuretanových hmot“.

NEOCHEM plus má právní formu společnosti s ručením omezeným. Základní kapitál je ve výši 11.300.000,- Kč, splacen v peněžních prostředcích vkladem jediného vlastníka. Statutárním zástupcem je jednatel Ing. Jaroslav Trávníček, který je současně od data vzniku funkce tj. od 27.10.1999 jmenován do funkce ředitele společnosti.

Její hlavní činnost nezahrnuje pouze výrobu polyuretanových pěnových hmot ale také její další zpracování a zhotovování širokého sortimentu profilů a tvarů. V současnosti tato nabídka sestává z bloků, desek, tvarovek, různých přířezů i hotových dílců v čalouněném nábytku. V závislosti na použité technologii může firma nabídnout pěnové hmoty, které jsou při výrobě čalouněného nábytku nezbytné. Jako výrobce vnitřních částí je firma zodpovědná za pohodlnost nábytku a spokojenost konečných spotřebitelů, proto si tohoto aspektu obzvláště všímá.

Výrobky firmy NEOCHEM plus jsou distribuovány jak v České republice, tak v sousedních státech. Firma podporovala a stále podporuje vývoj svých partnerů tím, že zaručuje spolehlivost, dodržování termínů a nízkou cenu.

2.2. Působení na trhu

V současné době působí na trhu v ČR mimo společnost Neochem následující společnosti:

- Gumotex Břeclav - od roku 1961
- Greiner - od roku 1990
- Veenendal - od roku 1997
- Ostatní s menším množstvím jako Carpenten, Metzeler, Ler atd.

Situace na českém trhu v prodeji PUR pěny je uvedena na následujícím grafu (hodnoty jsou využity ze zasedání EUROPUR v 5/07 a jsou uvedeny v mil.Kč):

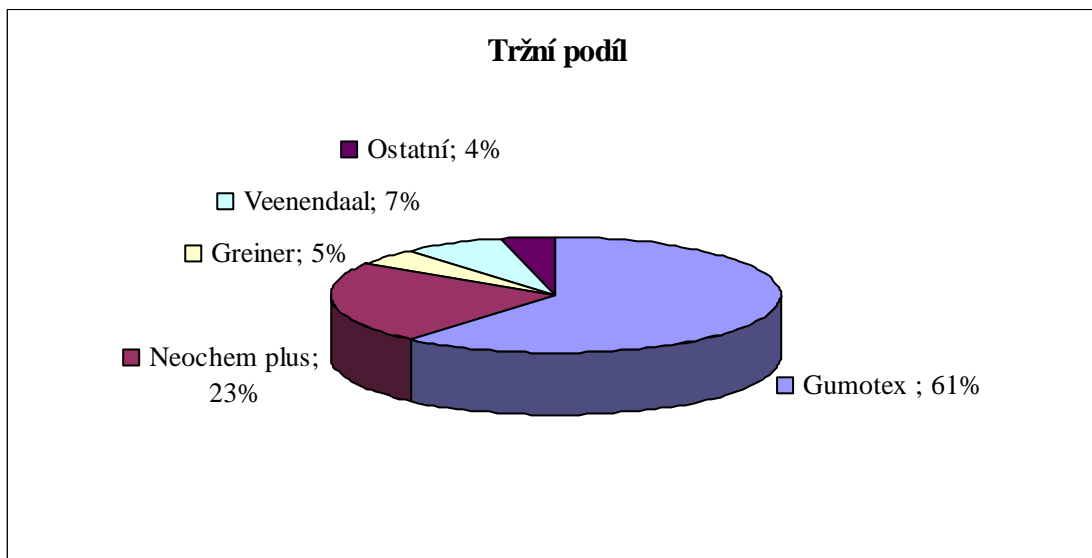
| | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|----------------------------|------|------|------|------|
| Automobilní průmysl | 490 | 580 | 640 | 680 |
| Nábytkářský průmysl | 660 | 690 | 690 | 720 |

Vzrůstající tendence v prodeji PUR pěny pro automobilní a nábytkářský průmysl je způsobena orientací českých firem na export, neboť prodej na českém spotřebitelském trhu roste jen mírně.

Situace ve výrobě polyeterové PUR pěny v ČR (uvedené hodnoty jsou uvedeny v % ve vztahu k předcházejícímu roku):

| | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|-----------------------|------|-------|------|-------|
| Průmysl celkem | | +10,4 | +4,7 | +5,26 |

Podíl společnosti Neochem Plus na českém trhu znázorňuje následující graf:



Z pohledu českého trhu patří mezi největší konkurenty na trhu s PUR pěnou společnost Gumotex Břeclav, která působí na trhu od roku 1961 a do roku 1990 pokrývala téměř 100% trhu. Po roce 1990 vybudovala síť řezacích center ve všech významných regionech v ČR.

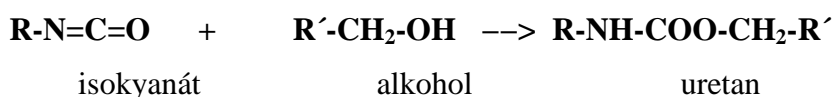
2.3. Výrobní program a technologie

Výrobní provoz je zařazen dle ČSN 73 0804 do skupiny výrob a provozů 6.9. Výroba plastů a pryže, včetně syntetických pryskyřic. Blokový lehčený polyuretan (PUR pěna) je vyráběna kontinuálně z jednotlivých kapalných složek přísad odebíraných přímo z provozních zásobníků přes kondicionéry do směšovací hlavy zpěňovacího stroje MAXFOAM 375. Vzájemnou reakcí základních složek (TDI a Polyol) za přítomnosti aktivátorů dochází za cca 1 minutu k napěnění směsi v papírové formě, uložené v korytu. Vlastní reakce je exotermní, přičemž uvnitř pěnového bloku je teplota až 155 st.C. Vyrobení blok PUR pěny je dopraven pomocí válečkového dopravníku k řezačce, kde se dělí na požadované rozměry. Takto nařezané bloky se dále dopravují šikmým laťkovým dopravníkem do zracího skladu, kde dochází k dokončení chemické reakce. Vyrobené bloky mají stanovenou dobu zrání 24 hodin. Po uplynutí stanovené doby se

bloky expedují nebo převážejí do skladu. Celý technologický proces je řízen od ovládacího pultu, kde jsou digitálně snímány průtoky, tlaky a teploty všech chemických látek vstupujících do výrobního procesu.

Princip výroby polyuretanu

Reakce , při níž se tvoří uretan, probíhá mezi isokyanátem a alkoholem podle následující rovnice

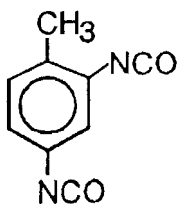


Pokud se pro výše uvedenou reakci použijí vícefunkční reakční komponenty, reakcí vznikají různě zesíťované polymery.

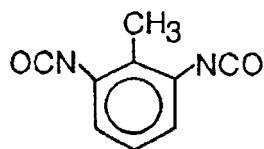
Jako základní surovina pro výrobu pružné polyuretanové pěny se používají polyoly (polyoxypropylendioly, polyoxypropyléntrioly, polyoxypropyléntetroly a další sloučeniny obsahující více hydroxylových skupin) a toluendiisokyanát (2,4-toluen diisokyanát a 2,6 toluendiisokyanát.

Toluendiisokyanát patří mezi vybrané nebezpečné látky podle zákona č.353/1999 Sb.

2,4- toluendiisokyanát



2,6-toluendiisokyanát



3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

3.1. Finanční analýza

„Hlavním úkolem finanční analýzy je pokud možno komplexně posoudit úroveň současné situace podniku a její příčiny. Posoudit vyhlídky na finanční situaci podniku v budoucnosti, připravit podklady ke zlepšení ekonomické situace podniku, k zajištění další prosperity podniku, k přípravě a zkvalitnění rozhodovacích procesů. Finanční analýza je součástí finančního řízení. Je především analýzou finančního systému podniku.¹“

Úkolem finanční analýzy je posouzení současné finanční situace podniku a zároveň vyhlídek do budoucnosti. Jedná se o diagnózu hospodaření podniku, která umožňuje, je-li prováděna kvalifikovaně a pravidelně, odhalit případné poruchy finančního zdraví. Výsledky této analýzy jsou nezbytným zdrojem informací pro kvalitní vedení podniku a zlepšení rozhodovacích procesů.

3.2. Investiční cíl

Základní finanční cíl teorie finančního řízení je maximalizace tržní hodnoty firmy, která respektuje faktor času a rizika. Tento základní finanční cíl firmy musí být respektován i v investiční činnosti a politice podniku.

Cílem investiční politiky podniku je příprava, výběr a realizace takových investičních projektů a variant, které přinášejí růst tržní hodnoty firmy. K růstu tržní hodnoty firmy mohou přispívat projekty, jejichž čistá současná hodnota (rozdíl mezi aktualizovanou hodnotou očekávaných peněžních příjmů z investice a aktualizovanou hodnotou kapitálových výdajů) je pozitivní.

Takto obecně vymezený investiční cíl je možné dosáhnout různými investičními strategiemi.

¹ KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. POLYGRA a.s. 2004 ISBN 80-214-2565-4

3.2.1. Stanovení investiční strategie

Nejvhodnější typ investiční strategie podniku z hlediska dosažení základního investičního cíle je považována strategie maximálních ročních příjmů z investice v kombinaci s růstem hodnoty investice v budoucnosti. Podle konkrétních podmínek lze uvažovat i jiné typy investiční strategie (strategie konzervativní, strategie maximální likvidity aj.).

Před investiční přípravou investičních projektů se soustřeďuje na podobnou identifikaci projektu s přihlédnutím k účelu investice, rozboru očekávaného trhu, stupni využití stávajícího fixního majetku. Dále se zde posuzuje rizikovost projektu a výše očekávaných výdajů a peněžních příjmů z investice.

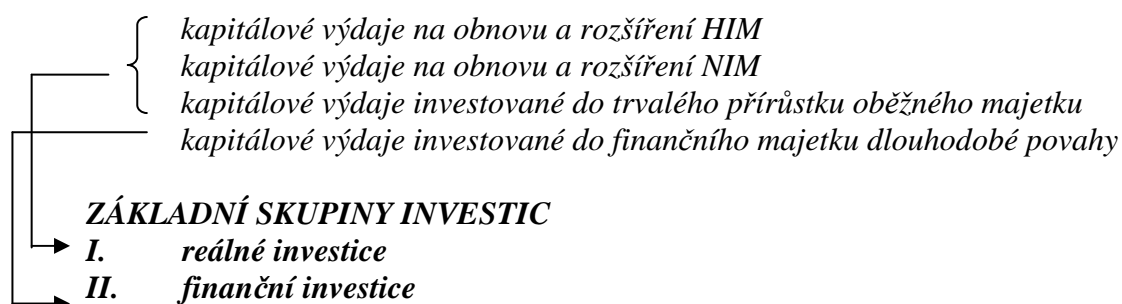
Vyvrcholením před investiční přípravou je vypracování prováděcí studie. Ta stanoví optimální technickou a ekonomickou koncepci projektu. Obsahuje zejména rozbor trhu, rozbor využití stávajícího majetku, stanovení výrobní kapacity, údaje o materiálových, energetických a pracovních zdrojích, technickou charakteristiku projektu. Jejím vrcholem je finanční vyhodnocení efektivnosti investice.

3.2.2. Pojetí investic ve finančním řízení podniku. základní skupiny investic. Kategorizace investičních projektů.

Pojetí investic ve finančním řízení podniku

Podnikové pojetí **investice** = ty peněžní výdaje v nichž se očekává jejich přeměna na budoucí peněžní příjmy během delšího časového úseku (> 1 rok) = kapitálové výdaje

Investice



Investice do dlouhodobého finančního majetku tvoří:

1. investice do podílových CP a vkladů v podnicích, které jsou v držení podniku déle než 1 rok
2. půjčky, poskytnuté jiným podnikům s dobou splatnosti delší než 1 rok
3. investice do ostatních dlouhodobých cenných papírů (obligací, pokladničních poukázek, vkladových listů) a termínované vklady se splatností delší než 1 rok
4. investice do uměleckých děl, sbírek, předmětů z drahých kovů a pozemků, které podnik pořizuje za účelem dlouhodobého uložení volných peněžních prostředků a investice do souborů movitých a nemovitých věcí, pronajímaných jako celek.

peněžní toky – cash flow z investic

| | | |
|--------------------------|---|--------------------------------------|
| <i>kapitálové výdaje</i> | - | <i>stanovení kapitálových výdajů</i> |
| <i>peněžní příjmy</i> | + | <i>propočet peněžních prostředků</i> |

Kapitálové výdaje = jsou očekávané kapitálové peněžní výdaje, které jsou spojeny, vyvolávají očekávané peněžní příjmy po dobu delší než 1 rok

$$KV = I + \check{CPK} - P_m \square D$$

I = výdaj na pořízení nové investice

(pořizovací cena investice + náklady na výzkum, vývoj....)

ČPK = výdaj na trvalý přírůstek čistého pracovního kapitálu

P_m = příjem z prodeje nahrazovaného majetku

$\square D$ = daňový efekt spojený s prodejem nahrazovaného majetku

PENĚŽNÍ PŘÍJMY

- určíme-li peněžní výdaje, následně určíme peněžní příjmy z investice. Je to nejobtížnější oblast investičního rozhodování.

$$PP = Z + OD \square \check{CPK} + P_m \square D$$

PP = peněžní příjem není účetně vykazovaný zisk, ale skutečně realizovaný peněžní příjem v důsledku investování

Z = roční přírůstek zisku po zdanění, který investice přináší

OD = roční přírůstek odpisů v důsledku investování

$\square \check{CPK}$ = změna oběžného majetku v důsledku investování po dobu životnosti

P_m = příjem z prodeje nahrazovaného majetku

$\square D$ = daňový efekt spojený s prodejem nahrazovaného majetku

3.2.3 Obsah pojmu kapitálové výdaje a faktory, které je ovlivňují

Kapitálové výdaje

Jsou očekávané peněžní výdaje, které vyvolávají očekávané peněžní příjmy po dobu delší než 1 rok. Je třeba je odlišovat od provozních výdajů, u nichž se očekává peněžní příjem zhruba do 1 roku.

Obvykle se do nich u hmotných a nehmotných investic zahrnují:

- výdaje na pořízení pozemku, budov, strojů a zařízení (ať už ve formě plateb investičním dodavatelům, či jako náklady na pořízení investic ve vlastní režii)
- výdaje na trvalé rozšíření oběžného majetku v souvislosti s investováním (např. nutný přírůstek zásob surovin)
- výdaje na výzkum a vývoj, které souvisí s příslušnou investicí

Faktory, které ovlivňují kapitálové výdaje

- příjmy z prodeje nahrazovaného majetku novou investicí (tyto příjmy přirozeně snižují kapitálový výdaj)
- daňovými efekty, spojenými s prodejem nahrazovaného majetku (ty buď snižují, nebo zvyšují kapitálový výdaj podle povahy případu)
- Jestliže se kapitálový výdaj uskutečňuje po delší časové období pak je nutné vyjádřit současnou hodnotu tohoto kapitálového výdaje pomocí odúročitele.

Jestliže dochází k růstu cen kapitálových statků během doby výstavby, je zapotřebí uvažovat s předpokládaným indexem inflace pro reálné stanovení kapitálových výdajů.

Nutnost kapitálového výdaje na přírůstek podnikového majetku musí být podrobně ekonomicky zdůvodněna v prováděcí studii. Chybná úvaha o potřebě růstu podnikového majetku má velice závažné důsledky pro budoucí efektivnost podnikání.

Jestliže podnik zvyšuje svůj fixní majetek nepřiměřeně ve vztahu k očekávanému odbytu, vyvolává tím zbytečné kapitálové výdaje na nové investice a zatěžuje budoucí náklady na běžnou výrobu.

Jestliže podnik nevěnuje dostatek pozornosti rozvoji svého majetku, může docházet k technickému zastarávání fixního majetku a tím ke snižování konkurenceschopnosti

firmy. Dále to může vést ke snížení podílu podniku na trhu příslušných výrobků, či k nedostatečnému růstu výrobních kapacit.

3.2.4. Peněžní příjmy z investice a význam faktoru času při jejich stanovení

Zároveň s určením kapitálových výdajů je třeba vymezit i očekávané roční peněžní příjmy z investice. Je to nejobtížnější oblast investičního rozhodování, protože očekávané příjmy z investic jsou ovlivněny celou řadou faktorů, jejichž predikce pro delší období je velice obtížná.

Patří mezi ně zejména:

- očekávaná cenová úroveň výrobků vyráběných novou investicí
- možný vliv inflace
- vliv zdanění na výnos z investice

Často je obtížné izolovaně určit peněžní příjem zdané investice od celkového peněžního příjmu z již vloženého kapitálu.

Za roční peněžní příjem z investice se v propočtech efektivnosti investičních variant nemá na mysli účetně vykazovaný zisk, ale skutečně realizovaný peněžní příjem v důsledku investování. Patří sem tedy:

roční čistý zisk (zisk před úhradou úroků – daň)

+ roční odpisy

Základem je tedy roční zisk po zdanění, který je skutečným peněžním příjmem z investice. Musí se však ještě zvýšit o odpisy (odpisy jako náklad účetně vykazovaný zisk snižují, ale nepředstavují peněžní výdaj, proto se musí k čistému zisku přičíst).

Součástí ročního peněžního příjmu pro výpočet efektivnosti investic jsou i úroky z úvěru. Ty sice představují skutečný peněžní výdaj, ale pro výpočet ročních peněžních příjmů je neodečítáme, protože při pozdější diskontu peněžních příjmů se berou v úvahu a odpočítávaly by se tak dvakrát.

Reálné vymezení kapitálových výdajů i ročních peněžních příjmů z investice je rozhodující pro celkové posouzení efektivnosti podnikové investice a pro výběr vhodných alternativ.

Peněžní příjmy a výdaje z provozu můžeme definovat jako tržby, snížené o přímé náklady prodaného zboží, jiné náklady a daně. Je to vlastně zisk po zdanění a odpisy.

Peněžní příjmy a výdaje celkem zahrnují navíc příjmy a výdaje související se změnou oběžného majetku (přírůstek majetku je výdaj, pokles příjem) kapitálového výdaje a příjmy z vyřazení investice.

Predikace peněžních toků z investice je velice náročná činnost. Na její reálnosti závisí také reálnost celého vyhodnocení finanční efektivity investičního projektu.

3.2.5. Dynamické metody vyhodnocování efektivity investičních projektů, problémy spojené s používáním metody doby návratnosti

Jestliže jsou stanoveny peněžní příjmy a výdaje příslušného investičního projektu, je možné přistoupit k vlastnímu hodnocení efektivity investičního projektu.

K tomu se používá řada různých metodických postupů. Mezi nejpoužívanější metody stanovení efektivity podnikových investic v tržní ekonomice patří:

- metoda čisté současné hodnoty
- vnitřní míra výnosu
- doba návratnosti

Zatím co první dvě jsou považovány za moderní, teoreticky přesnější, poslední je charakterizována jako méně vhodná, ale v praxi často používaná.

Metoda Čisté současné hodnoty

Jde o teoreticky nejpresnější metodu investičního rozhodování, založenou na respektování faktoru času pomocí diskontního počtu.

Čistá současná hodnota vyjadřuje v absolutní výši, rozdíl mezi aktualizovanou hodnotou peněžních příjmů z investice a aktualizovanou hodnotou kapitálových výdajů na investice.

Aktualizovaná hodnota peněžních příjmů a kapitálových výdajů je také nazývána diskontovaný peněžní tok.

Ta varianta investic, která má vyšší aktualizovanou hodnotu, je považována za výhodnější. Všechny varianty s čistou současnou hodnotou vyšší než 0 jsou přípustné

$$\check{C}SH = \frac{\sum_{n=1}^N P_n * 1}{(1+i)^n - K}$$

$P_{1..n}$ = peněžní příjem z investice v jednotlivých letech životnosti

i = úroková sazba (výnosnost investice)

n = jednotlivá léta životnosti investice

N = doba životnosti investice

K = kapitálový výdaj

Výhody metody ČSH

- je dynamická, zohledňuje faktor rizika a času
- založena na prognozovaných odhadech cash flow a výnosnosti – objektivita
- schopnost aditivity

$$\check{C}SHAB = \check{C}SHA + \check{C}SHB$$

Interpretace ČSH

$\check{C}SH > 0$ - projekt je vhodný k přijetí, protože představuje přírůstek k tržní hodnotě firmy

$\check{C}SH = 0$ - projekt je indiferentní, zde závisí na rozhodnutí manažera

$\check{C}SH < 0$ - projekt není vhodný k přijetí, protože snižuje tržní hodnotu firmy

Index ziskovosti (rentability, ČSH)

Index ziskovosti = je to poměrový ukazatel, vyjadřující relativní vztah mezi aktualizovanými peněžními příjmy z investice a kapitálovými výdaji.

$$I_{\check{C}SH} = \frac{\sum_{n=1}^N P_n * 1}{(1+i)^n - K}$$

$I_{\check{C}SH} \geq 1$ možno projekt přijmout

$I_{\check{C}SH} < 1$ není dobré projekt přijmout

Index rentability je vhodné použít tam, kde podnik má k dispozici omezené finanční zdroje. Podnik se orientuje na ty projekty, které mají co nejvyšší současnou hodnotu na jednotku kapitálových výdajů. (to je nejvyšší index rentability)

Vnitřní míra výnosu (vnitřní výnosové procento)

Vnitřní výnosové procento lze definovat jako takovou úrokovou míru, při které se současná hodnota peněžních příjmů z investice rovná kapitálovým výdajům na investice.

Vnitřním výnosovým procentem nazýváme takovou výši úrokové míry, která vyhovuje uvedené rovnosti.

$$\sum_{n=1}^N P_n * 1 / (1 + i)^n = K$$

z matematického vyjádření vyplývá: vnitřní výnosové procento je vlastně čistá současná hodnota s úrokovou mírou, kdy čistá současná hodnota = 0

Metoda postupné aproximace

$$VUP = i_n + \frac{\check{C}SH_n}{\check{C}SH_n + \check{C}SH_p} (i_n - i_p)$$

VUP = vnitřní výnosové procento

i_n = nižší úroková míra

i_p = vyšší úroková míra

$\check{C}SH_n$ = ČSH při nižším úroku

$\check{C}SH_p$ = ČSH při vyšším úroku

Doby návratnosti (doba úhrady)

Jde o tradiční metodu hodnocení efektivnosti investičních variant, v praxi často používanou, nejjednodušší a nejpoužívanější, z teoretického hlediska však méně vhodnou.

Doba návratnosti = počet let, za které kapitálový výdaj splatí, peněžní příjmy z investice.

Ta investice, která vykazuje kratší dobu úhrady je považována za příznivější.

Pomocí doby úhrady se mohou vybírat jen investiční varianty se stejnou dobou životnosti a stejným průběhem peněžních příjmů z investic. V tomto případě kratší doba úhrady je odrazem vyšší efektivnosti.

Investice s kratší dobou úhrady jsou pro podnik výhodnější z hlediska likvidity jeho majetku. Pokud podnik bude dočasně preferovat svou likviditu před efektivností podnikání, bude mu pro rozhodování více vyhovovat metoda doby úhrady než čistá současná hodnota či výnosové procento.

Výtky: 1) je nedynamická, ale lze ji diskontovat a tedy dynamizovat
 2) metoda nepočítá s peněžními příjmy po době návratnosti investice

3.3. Dlouhodobý finanční plán podniku a jeho základní části

Zisk jako finanční cíl může být vytyčen jen v rámci dlouhodobého časového horizontu. Lhůtám investičních a výzkumně vývojových projektů odpovídá dlouhodobý finanční plán podniku, zpravidla na každých příštích 5 let.

Obsahuje:

- analýzu finanční situace
- plán tržeb na základě prognózy a plánu prodeje
- plán peněžních toků
- plánová rozvaha
- plánovou výsledovku
- rozpočet investičních výdajů
- rozpočet dlouhodobého externího financování

Analýza finanční situace

Minulost je nutno posoudit s přihlédnutím k měnícím se vnějším podmínkám, pokud jde o vývoj poptávky, nákupních a prodejních cen, devizových kurzů, úrokové míry, daňových sazeb. Projevují se i vlivy vnitřní – vlastní silné a slabé stránky, schopnost využívat příležitostí a předcházet hrozbám

Finanční analýza směřuje k poznání, co do budoucna podnikové finance vydrží a co umožní v podmínkách, které naznačuje prognóza, podnikového okolí. Finanční analýza má vyústit v potvrzení nebo v modifikaci dosavadní finanční politiky (vztah k zadluženosti a tempům růstu).

Plán tržeb na základě prognózy a plánu prodeje

Nejdůležitějším faktorem ovlivňujícím finanční potřeby a současně i vymezujícím rozhodující provozní příjmy je objem tržeb.

Plán tržeb vychází z prognózy tržních podmínek a z plánu prodeje. Prognóza trhu je celkový tržní objem na cílových trzích a tržní podíl, o který by firma mohla usilovat. Tržní objem bývá vyjádřen v hmotných nebo peněžních jednotkách, tržní podíl v procentech.

Plán prodeje vyjadřuje obchodní cíle, které si na podkladě prognózy vytyčila firma a na které navazuje obchodní strategie: stabilita, expanze, útlum.

Na plán prodeje navazuje plán tržeb v úrovni kupní síly peněz ve výchozím roce, který je korigován pouze plánovaným vývojem reálných cen vlastních výrobků oproti vývoji reálných tržních cen odvětví. Plánované tržby jsou vstupem pro finanční plán.

Metoda procentního podílu na tržbách

Sestavuje se v součtu za celé plánované období. Účelem výpočtu je zhruba vyjádřit objem výdajů na investiční činnost, jejich krytí čistým příjmem z provozní činnosti a změnou dlouhodobých externích zdrojů financování, pokud vychází přebytek nebo schodek peněžních toků z provozní a investiční činnosti celkem.

Na plán peněžních toků navazuje plánovaná rozvaha a plánovaná výsledovka posledního roku plánovaného období.

Zvýšení dlouhodobých externích zdrojů se řeší buď emisí akcií nebo zvýšením dlouhodobých cizích zdrojů (dluhopisy, dlouhodobý bankovní úvěr).

Investiční výpočty

Metodou procentního podílu z tržeb vzniká rámcový finanční plán, vhodný pro konfrontaci s připravovanými investičními projekty. Investiční projekty se sice podrobují každý jednotlivě ekonomickému hodnocení, rozhodující je však jejich společný přínos pro plánované tržby a plánovaný zisk.

Rozpočet investičních výdajů navazuje na harmonogram investiční výstavby. Přiřazuje investiční výdaje jednotlivým rokům. Celkové roční výdaje by neměly vybočovat z mezí, které lze financovat z provozních a finančních peněžních toků.

Investiční projekty vstupují do plánu peněžních toků třemi veličinami:

- tržbami
- ziskem po zdanění
- investičními výdaji

Plán peněžních toků na základě investičních projektů

Investiční projekty předurčují vývoj tržeb a zisku po zdanění. Odpisy v této fázi plánujeme nadále metodou procentního podílu tržeb. Lze tedy stanovit čistý příjem z provozní činnosti pro jednotlivé roky.

Rozpočet investičních výdajů spolu s přírůstkem pracovního kapitálu vymezuje celkové výdaje z investiční činnosti.

Rozdíl mezi čistým příjmem z provozní činnosti a výdaji z investiční činnosti představuje potřebný čistý peněžní tok z finanční činnosti

Rozpočet dlouhodobého externího financování

Nedostatek peněžních toků z provozní činnosti k financování investiční činnosti a pro úhradu dividend pokrývají dlouhodobé externí zdroje: emise akcií, emise dluhopisů nebo přírůstek dlouhodobých půjček a úvěrů.

Přírůstek dlouhodobých externích zdrojů bývá omezen ekonomickými ukazateli zadluženosti, poměřujícími cizí zdroje k vlastnímu jmění a k provoznímu cash flow. Emise dluhopisů přichází v úvahu u velkých podniků s pevným finančním zdravím. Nejčastějším řešením je dlouhodobý úvěr, zvláště pro pokrytí dočasné potřeby dlouhodobých cizích zdrojů.

Hodnocení finančního plánu podle výnosnosti

Kvantitativní soulad mezi příjmy a výdaji, mezi výnosy, náklady a ziskem či mezi aktivy a pasivy je podmínkou nutnou, nikoli však postačující pro přijatelnost finančního plánu. Kvalita finančního plánu se posuzuje podle jeho důsledků pro vývoj tržní hodnoty podniku.

Tržní hodnota podniku je dána pro akcionáře součtem počtu akcií v oběhu a kurzu akcie na burze. Majitelé akcií mohou podle finančního plánu zjistit dividendové výnosy v jednotlivých letech a tak odhadnout tržní hodnotu podniku.

3.3.1. Postup při sestavování dlouhodobého finančního plánu

Plánování je komplexní rozhodovací proces, spočívající v navrhování, hodnocení a výběru cílů i odpovídajících projektů ke jejich dosažení.

Finanční plán je relativně autonomní. Obsah finančního plánování spočívá ve třech rozhodujících polohách:

- kvalifikovat finanční cíle v zorném poli vlastnického zájmu na zhodnocení investovaného kapitálu
- formulovat finanční politiku, odpovídající dosažené finanční situaci podniku, prognóze vnějšího prostředí a podnikatelské strategii
- navrhnout vývoj financí podniku v souladu s finančními cíli a finanční politikou a ve vazbě na plán prodeje (tržby) a na plán výroby (náklady)

Obecným cílem řízení podniku je zajistit jeho trvalou existenci při co nejlepších hospodářských výsledcích. Pokud jde o výsledky, je vrcholným cílem podnikání cíl finanční, který finanční teorie spatřuje v maximalizaci tržní hodnoty podniku.

Souhrnným, základním kritériem hodnocení přijatelnosti finančního plánu zůstává vývoj tržní hodnoty podniku.

Finanční politika formuluje zásady pro způsob financování činnosti podniku. Dává odpověď na otázky:

Jak smějí být jednotlivé kapitálové zdroje používány?

Kde lze získat dodatečný kapitál?

Jaký má být poměr mezi cizími zdroji a vlastním jměním (jaká smí být zadluženost)?

Jak se budou financovat opakující se potřeby?

Jaký rozsah likvidního majetku má být uložen v peněžních prostředcích a peněžních ekvivalentech?

Jaká jsou omezení růstu majetku a tržeb s ohledem na peněžní toky?

Kolik se má vyplácet na dividendách?

Odpovědi představují soubor „příkázání“, jak se vyhýbat příliš riskantnímu jednání, které by mohlo vést k ohrožení finančního zdraví, k finanční tísní a posléze třeba i k zániku firmy. Finanční politika usiluje o příznivý image podniku na základě finanční analýzy v příštích obdobích.

Produktem finančního plánování je finanční plán jako zjednodušený model budoucích stavů a toků ve finančním systému podniku. Stanoví druh, výši a okamžik ekonomických opatření, která k tomu vedou. Finanční plán souží jako soubor kritérií pro rozhodování v přítomnosti o činnostech, jejichž důsledky nastanou v budoucnosti.

Model finančního plánu lze uložit do počítače ve formě spreadsheetu. Usnadňuje to sestavení tabulek podle vstupních proměnných a jejich upravování při změně zadání. Počítač provede propočty ve zlomku vteřiny, přesně a úplně. Objev tabulkového procesoru v roce 1979 přispěl zásadním způsobem k zdokonalování finančního plánování v podnikové praxi.

Finanční plán obsahuje cíle, jejichž realizace vyžaduje zpravidla dobu delší než jeden rok. Proto je vhodné sestavovat dlouhodobý finanční plán. Jeho součástí je krátkodobý plán pro první rok plánovaného období.

Zisk jako finanční cíl může být vytyčen jen v rámci dlouhodobého horizontu. Lhůtám investičních a výzkumně vývojových projektů odpovídá dlouhodobý finanční plán podniku, zpravidla na každých příštích pět let.

Obsahuje:

analýzu finanční situace

plán tržeb na základě prognózy a plánu prodeje

plán peněžních toků

plánová rozvaha

plánovou výsledovku

rozpočet investičních výdajů

rozpočet dlouhodobého externího financování

3.3.2. Význam krátkodobého finančního plánování, jeho specifické rysy. roční finanční plán a jeho části.

Krátkodobé finanční plánování je součástí krátkodobého finančního rozhodování, které se podílí na řízení krátkodobých aktiv a pasiv a ovlivňuje činnosti podniku v krátkém období.

Krátkodobé financování a plánování je časově vymezeno v rozmezí do 1 roku. Krátkodobá finanční rozhodnutí souvisí s tím, že podnik opatřuje suroviny a materiál, platí své závazky, prodává hotové výrobky, za něž v průběhu roku inkasuje tržby.

Roční finanční plán

Vzniká konkretizací a zpřesněním záměrů pro daný rok z dlouhodobého plánu. Má značná specifika při sestavování. Specifika vyplývají z:

- plánovanému roku předchází období, za které je známa očekávaná skutečnost
- čím bližší a kratší je období, tím je menší riziko prognostické chyby
- zisk jako cíl je limitován krátkodobě nezaměnitelnými faktory provozního potenciálu
- sestavuje se plán výnosů, nákladů a zisku (plánová výsledovka)
- dominantní úlohou je zabezpečení krátkodobé likvidity
- při ročním finančním plánování lze rozlišit tři kroky:
- sestavení plánové výsledovky v kalkulačním členění
- plán peněžních toků (cash flow)
- roční finanční plán obsahuje cíle, nikoliv úlohy
- očekávaná skutečnost předcházejícího období, která se stává výchozí skutečností vytváří ideální situaci propočtových metod (vychází ze statistických a účetních údajů)

Roční finanční plán zpřesňuje a konkretizuje opatření k zabezpečení dlouhodobých záměrů činnostmi v plánovaném roce.

Nejvýznamnější součástí ročního finančního plánu je plánová výsledovka v kalkulačním členění:

- výnosy = tržby
- tržby vznikají v podvojném účetnictví vystavením faktury, po zaplacení faktury vzniká příjem, v podvojném účetnictví tržby = výnosy, daně se platí z výnosů, nikoliv z příjmů.
- v jednoduchém účetnictví splývají tržby a příjmy
- přímý materiál = vstupuje přímo do výrobku
- přímé mzdy
- variabilní nepřímé náklady (nebo výrobní režie) = odpisy, nájem
- fixní nepřímé náklady (nebo ostatní režie) = elektrická energie mění se s růstem výroby
- zisk před zdaněním
- daň z příjmů
- zisk po zdanění

Principem plánované výsledovky je optimalizace zisku. Na zvýšení zisku působí zvýšení prodaného množství výrobků a služeb, zvýšení průměrné ziskové přírážky a pokles nákladů při zachování cenové úrovně.

Plánová výsledovka vychází z očekávané skutečnosti běžného roku a reaguje především na nastávající změny v omezujících podmínkách: uvedení investičního majetku do provozu, zavedení nových výrobků do výroby, opuštění některých aktivit.

Základním formou krátkodobého finančního plánu je plán peněžních příjmů a výdajů, ve kterém se sleduje pohyb peněžních prostředků. Ukazuje sumu peněžních prostředků, které podnik měsíčně nebo týdně získá a vydá, přičemž rozhodující informací je výsledné saldo. Pokud je kladné, tzn. že příjmy jsou vyšší než výdaje, podnik má dostatečné zdroje a je schopen se sám financovat, pokud je saldo záporné, kdy příjmy jsou nižší než výdaje, podnik potřebuje dodatečné finanční zdroje.

Úkolem finančního plánu je předvídat budoucí potřebu a užití peněžních prostředků. Může být sestavován pro různá období – čtvrtletně, měsíčně, týdně, nebo dokonce denně.

Celoroční údaje krátkodobého finančního plánu jsou rozčleněny na čtvrtletí.

Souběžně s ročním finančním plánem existují i finanční nástroje operativního řízení – rozpočty a kalkulace.

Podstatnou součástí ročního rozpočtování jsou rozpočty nákladů a výnosů.

Z hlediska finančního řízení je nejvýznamnějším rozpočtem rozpočet příjmů a výdajů, sestavovaný i na kratší období než jeden rok. Jeho úkolem je předvídat a uspořádat budoucí příjmy a budoucí výdaje.

3.3.3. Efektivnost investice

Efektivnost je účinnost prostředků vložených do nějaké činnosti hodnocená z hlediska užitečného výsledku této činnosti. Činnost je efektivní, je-li poměr užitečného výsledku činnosti (efektu) k jednorázovým nákladům činnosti větší než 1. Činnost je z hlediska efektivnosti neutrální při $e=1$ a neefektivní při $e<1$. Efekt⁸⁶ (Z lat. Effectus, od:efficere = dokázat, provést, dosáhnout), znamená jev, účinek, výsledek činnosti. Náklady činnosti chápeme jako „jednorázové“, tj. vynaložené předem, aby činnost mohla být prováděna.

Z ekonomického hlediska vyjádřím efekt v peněžních jednotkách a jeho obsahem bude zisk Z , přírůstek zisku ΔZ , úspora provozních nákladů ΔN , výnosy Q . V této souvislosti se jedná o ekonomický účinek dané, v tomto případě investiční činnosti.

Investici budu hodnotit jak podle původního stavu, tak podle ekonomických kritérií.

4. ANALÝZA PŮVODNÍHO STAVU SPOLEČNOSTI

4.1. Vnitřní prostředí - SWOT

Tato analýza na základě auditu jednotlivých aktivit firmy poukazuje na silná a slabá místa v její činnosti. Vedení firmy, nebo externí experti, posoudí úroveň marketingu a finanční, výrobní a organizační schopnosti firmy. Hodnotí především jednotlivé součásti marketingového mixu.

Každý faktor je ohodnocen z hlediska jeho pozitivního, respektive negativního vlivu na prosperitu firmy. Je pochopitelné, že jednotlivé faktory, ovlivňující prosperitu firmy a její úspěšnost při realizování nových obchodních příležitostí, mají rozdílnou důležitost. Proto je nezbytné též ohodnotit každý faktor z hlediska jeho závažnosti.

Tato analýza nám rovněž říká, že i když je firma silná v určitém faktoru, neznamená to, že tím automaticky získává konkurenční výhodu. Může to být vlastnost, která nemá pro zákazníky na trhu žádný význam. Nebo to může být vlastnost, která je pro zákazníky významná, avšak konkurenční firmy mají na trhu výrobky se stejnými vlastnostmi – mají stejné silné stránky. Důležité je, aby firma měla relativně větší sílu než konkurence u významných faktorů. Například dva konkurenti se mohou těšit z nízkých výrobních nákladů, avšak konkurenční výhodu získá ta firma, která je má relativně nejnižší.

4.1.1. Analýza vývoje a přípravy výrobku

Silné stránky

- **dostatečné kapacity výzkumu** – z období extenzivního výzkumu a vývoje zdravotnických aplikací existuje fungující vývojové oddělení u majoritního vlastníka
- **vysoký potenciál, zkušenosti a kvalifikace vývojových pracovníků** – do vývojového týmu určeného pro vývoj polyuretanových pěn byly vybráni nejzkušenější technologičtí pracovníci u majoritního vlastníka

- **motivace** – firma je členěna na oddělení pro běžné úkoly, kde pro jednotlivé projekty jsou formovány specializované týmy s jasnými pravidly a kritérii hodnocení.
- **dobrá tvůrčí externí kooperace** – firma tradičně využívá velmi úspěšně konzultace s technologickými odborníky od dodavatelských firem, výrobců chemických látek
- **ISO 9001**

Slabé stránky

- **ochrana některých řešení** – konkurence, která na trhu už působí má některá řešení chráněná pomocí právních nástrojů (především patentů a průmyslových vzorů) – například aplikátor nehořlavé, samozhášivé a některé speciální polyuretany.
- firma je zatím **nedostatečně vybavena informacemi** o trhu nových chemických produktů z důvodu centrálního nákupu přes majoritního vlastníka

4.1.2. Analýza výroby, technologie, nákladů a kvality a výrobních prostředků

Silné stránky

- **nízké náklady výroby** – především ve srovnání s konkurencí díky centralizovanému nákupu s majoritním vlastníkem (poskytování množstevních slev a ročních bonusů)
- **disponibilní, levné vstupy** – k výrobě jsou z převažující části využívány standardní suroviny, vyráběné velkými světovými výrobci, a tedy je velmi omezená možnost problémů na straně subdodavatelů.
- **schopnost výroby modifikací** výrobků podle požadavků zákazníků

Slabé stránky

- **nedostatečné množství výrobní kapacity** vzhledem k nízké kapacitní výrobní lince je společnost schopna vyrábět pouze standardní typy polyuretanů a to pouze v maximálních rozměrech 200x115x300 cm
- **nedostatečné množství skladové kapacity** - je vybudována po bývalých lignitových dolech, skladové prostory neodpovídají současným požadavkům jak dispozičně, tak velikostně

- **nedostatek řídicích pracovníků výroby** – obecný problém firmy je určitá obtížná nahraditelnost klíčových pracovníků firmy. To je obzvláště patrné ve výrobě, kde jakýkoli i krátkodobý výpadek jednoho z řídicích pracovníků (dovolená, nemoc, náhlý odchod, přeložení na jinou pozici) je citelně znát na procesu výroby.

4.1.3. Analýza odbytu, marketingu, tržní pozice

Silné stránky

- **dobře fungující systém odbytu** – je vybudován na základě zkušeností vlastníka a postupně byl zefektivňován a zjednodušován do jednostupňového systému zadání objednávek
- **spolehlivý informační systém** – především v oblasti pohybu zboží, zadávání zakázek a jejich vyřizování funguje kvalitní informační systém. K informacím mají přístup pracovníci s odstupňovanými právy přístupu (například skladník může zjistit, jaké přístroje má vyzvednout ve skladu, ale už nezjistí podrobnosti o platebních podmínkách týkající se této konkrétní zásilky)
- **vysoká úroveň komunikace s odběrateli** – tedy každoroční odborná školení pro zpracovatele a distribuční firmy, systém informování o novinkách, pomoc s organizováním lokálních výstav, vzájemné neformální návštěvy ...atd.
- **možnosti cenové konkurence** – firma je schopna díky centrálnímu nákupu surovin a své velikosti a s tím spojenými náklady velmi účinně bojovat proti místní konkurenci na jednotlivých trzích
- **srovnatelná kvalita s konkurencí**

Slabé stránky

- **nedostatky v řízení marketingu** – oddělení marketingu formálně nespadá pod nadřízené oddělení obchodu mateřské společnosti, ale je součástí ekonomického oddělení. Dochází často k nedostatečné informovanosti nebo komunikačním šumům
- **silná konkurence a slabá tržní pozice** – jak bylo formulováno v úvodu, firma se vyrábí polyuretan teprve 8 let. Trh má už po několik desetiletí dominujícího

výrobce s tradičními silnými značkami firmu Gumotex, vzdálenou cca 30 kilometrů

- firma na tomto trhu může jen velmi **omezeně uplatnit svůj goodwill**
- **úzký výrobní sortiment** – vzhledem k možnostem výrobního zařízení

4.1.4. Analýza financí a likvidity

Silné stránky

- **příznivá finanční situace firmy** – vyplývá z výsledků finanční analýzy
- **příznivá míra ziskovosti** – dosažena především postupným růstem tržeb za pečlivé politiky hlídání nákladů
- **dobrá platební pověst podniku** – vyjádřena například v tom, že prakticky všichni subdodavatelé poskytují firmě střednědobé úvěry na nákup komponent
- **nízká úroveň zásob** – alespoň v relativním pojetí – vzhledem v sezónnímu charakteru poptávky
- **vyvážená struktura mezi vlastním a cizím kapitálem** využívaným při financování investic podniku

Slabé stránky

- **pohledávky po lhůtě splatnosti** – vysoká míra pohledávek po lhůtě splatnosti, špatná platební morálka odběratelů

4.1.5. Celkové zhodnocení vnitřního prostředí podniku

Z uvedené slovní analýzy a ze strategického profilu podniku vyplývá, že firma má několik silných stránek vyplývajících z charakteristiky výroby, kterých je možné pro úspěšnou strategii využít. “Slabá” je firma ve své značce a praktické dosavadní neúčasti na trhu – nicméně to jsou charakteristiky, které provází téměř každou začínající firmu. Co je zřejmě nejkritičtější oblastí firmy je oblast získávání informací o trhu a především oblast marketingu. To vyplývá především z již několikrát zmíněného faktu, že firma přichází z trhu, kde marketing v propagaci výrobku nehrál tak zásadní roli jako na tomto trhu. Také proto by se v budoucím působení firmy v této oblasti mělo věnovat marketingu maximální úsilí.

| SWOT analýza | | | | |
|--|---|--|----------------------------------|--|
| Vnitřní prostředí | Silné stránky | Slabé stránky | Příležitosti | Hrozby |
| Vývoj a příprava výrobku | - kapacity výzkumu | - patentová ochrana | - zavedení nových typů pěn | - lepší výrobní sortiment |
| | - kvalifikace vývojových pracovníků | - nedostatečné informace nových produktů | - vlastní vývojový pracovníci | - vývoj patentovaných nových produktů |
| | -motivace | | | |
| | -dobrá tvůrčí externí kooperace | | | |
| | - ISO 9001 | | | |
| Výrobní prostředky, náklady a kvalita | - nízké výrobní náklady | - nedostatečnost výrobních kapacit | - výstavba ve vlastním areálu | - zvýšení nákladů z důvodu cizího kapitálu |
| | - disponibilní, levné vstupy | - nedostatečnost skladových kapacit | - nejmodernější zařízení | - nedostatečnost odborných pracovníků |
| | -schopnost výroby modifikací výrobků | - nedostatek řídicích pracovníků výroby | | |
| Odbyt, marketing a tržní pozice | - fungující systém odbytu | - nedostatek informací o trhu | - rozšíření výrobního sortimentu | - možnost cenové konkurence v době po požáru |
| | - informační systém | -slabá tržní pozice | - zvýšení tržního podílu | - ztráta trhu v době výstavby |
| | - vysoká úroveň komunikace s odběrateli | - úzký výrobní sortiment | | |
| | - možnosti cenové konkurence | | | |
| | - srovnatelná kvalita s konkurencí | | | |
| Finance a likvidita | -příznivá míra ziskovosti | - vysoká míra pohledávek po splatnosti | - zvýšení ziskovosti | - nedobytné pohledávky |
| | - dobrá platební pověst | | - vyšší míra výnosnosti | - vysoká míra cizího kapitálu na případnou investici |
| | - nízká úroveň zásob | | | |
| | - vyvážená struktura kapitálu | | | |

4.2. Vnější prostředí - SWOT

Firma, která chce vypracovat marketingovou strategii, musí analyzovat prostředí, v němž podniká. Musí tedy sledovat rozhodující *síly makroprostředí* (demograficko-ekonomické, technologické, politicko-právní a sociálně-kulturní), které ovlivňují její obchody. Musí též sledovat významné *účastníky mikroprostředí* (zákazníci,

konkurenty, distribuční sítě, dodavatele), kteří ovlivňují její schopnost vytvářet na trhu zisk. Znalost prostředí umožňuje odhadovat příležitosti, které se nabízejí a mohli by firmě poskytnout výhody oproti konkurenci, stejně jako hrozby, které mohou firmu bezprostředně ohrozit.

Jedním z hlavních cílů zkoumání prostředí je rozpoznat nové příležitosti. Marketingová příležitost firmy je představována přitažlivou oblastí, v níž firma, pomocí marketingových činností, získá konkurenční výhody.

Marketingové příležitosti firmy by měly být tříděny podle své přitažlivosti a pravděpodobnosti úspěchu, kterou lze očekávat u každé příležitosti firmy. Pravděpodobnost úspěchu bude záviset na obchodní síle firmy a na tom, zda bude příležitost vyhovovat klíčovým požadavkům na úspěch. Nejúspěšnější se pak stane firma, která dokáže nejlépe uspokojovat zákazníka po dlouhou dobu.

Některé vývojové trendy v prostředí představují nepříjemné možnosti ohrožení. Ohrožení firmy je výzva vzniklá na základě nepříznivého vývojového trendu, která by mohla vést, v případě absence účelných marketingových aktivit, k poškození firmy.

Zjištěná potencionální rozmanitá ohrožení firmy by měla být tříděna, podobně jako příležitosti, podle jejich závažnosti a pravděpodobnosti výskytu.

Sestavením matice příležitosti a ohrožení pro určitý specifický obchod nelze jednoznačně charakterizovat jeho celkovou atraktivnost. Existují však čtyři následující možnosti, které jsou charakteristické pro celkovou atraktivnost obchodu. Jsou to:

- *ideální obchod* (velké příležitosti, malá ohrožení)
- *spekulativní obchod* (velké příležitosti, velká ohrožení)
- *zralý obchod* (malé příležitosti, malá ohrožení)
- *znepokojivý obchod* (malé příležitosti, malá ohrožení)

4.2.1. Dodavatelé

Silné stránky

- renomovaní **světoví výrobci surovin** – stálá kvalita produktu, rychlá reakce na změny v potřebě
- možnost dodavatelského kreditu
- různé množstevní slevy a bonusová skonta

Slabé stránky

- suroviny se na tuzemském trhu nevyrábí **nutný dovoz všech výrobních komponent**

4.2.2. Konkurence v oboru

Silné stránky

- pouze dva výrobci na tuzemském trhu
- vzhledem k objemnosti výrobků **neefektivnost dovozu zahraniční konkurence** vzhledem k výši přepravních nákladů
- trh má obecně **tendenci růst**
- pro jiné budoucí konkurenty teoreticky existují relativně **vysoké vstupní investiční náklady** (spuštění výroby, vývoj, marketing, ...); samozřejmě neplatí pro firmy přecházející ze zdravotnické výroby

Slabé stránky

- oproti konkurenci má firma **nevýhodu značky bez tradice**

4.2.3. Legislativa

Silné stránky

- **dobrá připravenost a dodržování legislativy** – vzhledem k tomu, že firma je založena nedávno, má všechna povolení a příslušné schvalovací dokumenty podle posledních novel na rozdíl od konkurence, která nemá např. IPPC, moderní monitorovací zařízení, atd.
- **certifikáty ISO 9001**

Slabé stránky

- **externí zaměstnanci** – firma nemá odborníky z vlastních zaměstnanců, ale řeší vše dodavatelsky

4.2.4. Ekonomika

Silné stránky

- “**bohatnutí světa**“ – existují nové přístupy a hlavně zdroje na pořízení např. lepšího bydlení, zdravého spaní, ekologických výrobků, atd.

Slabé stránky

- základní suroviny pro výrobu jsou přímo závislé na ropě a velmi citlivé na výkyvy ropného světového trhu
- velmi **špatná legislativní situace mezi dlužníkem a věřitelem** existuje reálná hrozba zvýšení počtu faktur po době splatnosti

4.2.5. Politika

Silné stránky

- postupnou liberalizací světového obchodu **dochází k odbourávání celních bariér** a to by mělo podpořit postupné pronikání na další trhy

Slabé stránky

- nestálost ropného trhu, **závislost na politické situaci blízkého východu**

4.2.6. Celkové zhodnocení vnějšího prostředí

Prostým zhodnocením obsahu formulovaných příležitostí a hrozeb v jednotlivých segmentech lze podle mého názoru získat přesvědčení, že externí prostředí je podnikatelskému záměru nakloněno. Tedy že příležitosti svojí četností, významem a kvalitou převažují nad hrozbami.

| SWOT analýza | | | | |
|---------------------------|--------------------------------|--|--|--|
| Vnější prostředí | Silné stránky | Slabé stránky | Příležitosti | Hrozby |
| Dodavatelé | - světový výrobci surovin | - dovoz z cizích zemí | - možnost výběru dodavatelů stejného sortimentu | - vliv světového trhu ropy |
| | - dodavatelský kredit | | | |
| | - množstevní slevy a bonusy | | | |
| | - stálá kvalita vstupů | | | |
| Konkurence v oboru | - pouze dva výrobci v tuzemsku | - nevýhoda značky bez tradice | - zavedení speciálních pěn vyvinutých u majoritního vlastníka | - vznik nových řezacích center |
| | - růst trhu | | | - dovoz speciálních matrací |
| | - vysoké vstupní investice | | | |
| Legislativa | - dobrá připravenost | - externí odborníci | | - změny ekologických zákonů |
| | - dodržování legislativy | - externí bezpečnostní poradci | | - vznik zájmových skupin z ekologickým podtextem |
| | - certifikáty ISO 9001 | | | |
| | - EIA, IPPC, Bezp.Pr. | | | |
| Ekonomika | - relativně silná ekonomika | - výkyvy cen ropy | - nový přístup kupujícího např. "ekologické výrobky", výrobky pro zdravé spaní", | - zdražování vstupů |
| | - bohatnutí světa | - nedostatečná legislativa na postih "neplatičů" | | - slábnutí nízké a střední vrstvy kupujících |
| | | | | - zpomalení růstu ekonomiky |
| Politika | - neexistence celních bariér | - nestálost ropného trhu | - volné obchodování mezi státy EU | - závislost cen ropy na politické situaci blízkého východu |

4.3. Analýza trhu s PUR pěnou

4.3.1. Sledování a analýza chování konkurence

Pro přípravu efektivních marketingových koncepcí musí firma sledovat jak zákazníky, tak svou konkurenci. Sledování zákazníků je obzvláště důležité u pomalu rostoucích a stagnujících trhů, neboť zde lze získat zákazníky jedině vítězstvím nad konkurencí.

Konkurenty jsou firmy, které se snaží uspokojit stejné potřeby stejných zákazníků a jejichž nabídka je podobná. Firma se musí mít také na pozoru před latentními konkurenty, kteří mohou přijít s jiným, nebo zcela novým způsobem uspokojování stejných potřeb. Firma se musí snažit identifikovat své konkurenty použitím analýzy odvětví a analýzy trhu.

Společnost musí sbírat informace o strategiích, cílech, slabinách, přednostech a možných způsobech reakce konkurentů. Firma potřebuje znát strategie všech svých konkurentů pro identifikaci nejbližších konkurentů a přijetí příslušných opatření. Potřebuje znát cíle konkurentů pro odhad jejich dalších akcí a reakcí. Znalost silných a slabých míst konkurence umožňuje rozvinout strategii, při které získá firma výhody tam, kde je silná. Znalost konkurentových možných způsobů reakce pomáhá firmě zvolit způsob a čas svých akcí.

Informace o konkurentech je třeba sbírat, interpretovat, třídit a rozšiřovat nepřetržitě. Ale přesto, že je dnes orientace na konkurenci důležitá, není radno ji přehánět. Mnohem častěji bývají firmy poškozeny změnami potřeb zákazníků a latentními konkurenty, než svými běžnými konkurenty. Firma, která v rozumné rovnováze sleduje jak zákazníky, tak i konkurenty, uplatňuje správnou tržní orientaci.

4.3.2. Tuzemský trh

Podle posledních informací z průzkumů českého trhu na PUR získaných od Cechu čalouníků v ČR je kapacita na prodej pěny cca měsíčně 600 tun. Majoritní

postavení zastává společnost Gumotex, která v současné době prodává cca 400 tun měsíčně díky rozsáhlé distribuční síti po celé republice. Jedná se o řezací centra a distributory jako je V+V Pedra, Časpo, Mabo, HG Styl, Jibos, Kaplanová. Dalším dodavatelem PUR na českém trhu je firma Venendál, která má distribuci přes spol. Purtex, Novák a Démio. Dále má na trhu podíl firma Greiner přes zastoupení v BPP a Synfo. Menší podíl zastává dodavatel Vita přes distribuci firmy Neochem plus a dodavatel Metseler, který dodává přímo z Německa. Tito dodavatelé obhospodařují cca 110 tun PUR měsíčně na českém trhu.

Pro získání většího podílu trhu je nutné prosadit dodávky PUR do distribučních center konkurenčních firem hlavně firmy Gumotex.

Podařilo se získat parciální zastoupení u firmy V+V Pedra, která začala odebírat v 12. 2006 cca 10 tun měsíčně. Předpokládáme nárůst odběrů na 20 tun měsíčně.

Dalšími potenciálními odběrateli z distributorů firmy Gumotex, u kterých je možná spolupráce jsou Mabo, Purtex, Démio, Časpo.

U těchto zákazníků je potenciál nárůstu prodeje až o 50 tun měsíčně.

4.3.3. Možnosti zahraničního trhu

V důsledku vstupu České republiky do Evropské unie došlo k velkým možnostem v exportu do okolních zemí převážně díky odbourání hranic a celních povinností při vývozním režimu, kde hlavně povinnost platby DPH ihned při dovozu bránila ve spolupráci se středními a malými subjekty. Tímto krokem se otevřela možnost expanze na zahraniční trhy.

Současně, tak jako nám vstup do EU usnadnil cestu k exportu, zahraniční konkurenci otevřel brány pro import do ČR a nastal větší a tvrdší konkurenční boj.

4.3.4. Slovenský trh

Společnost Neochem plus se začala prosazovat v roce 2006 na slovenském trhu, kde doposud dodávala minimální množství. V listopadu a prosinci 2006 začala mapovat tento trh a oslovovat potenciální odběratele. Největší procento zastoupení současně zaujímá Gumotex (40 %), který zde má své řezací centra, a to Gumotex Slovakia a

Parex Zvolen. Druhé největší zastoupení na slovenském trhu má Vita PL prostřednictvím fy Molitas (30 %). Dalším zastoupení má Eurofoam a Frullresine Itálie. Zatím bylo vedeno jednání s fy Molitas, která požaduje velké nároky na nízkou cenu, kterou zatím nejsme ochotni poskytnout. Z tohoto důvodu se naše pozornost soustřeďuje na jejich odběratele, stejně jako na odběratele Gumotexu Slovakia. Slovenský trh se vyznačuje velmi nízkou cenou i na úkor kvality a špatnou platební morálkou.

4.3.5. Maďarský trh

Podle statistických údajů spotřeboval maďarský trh v roce 2006 cca 10515 tun PUR pěny. Výroba maďarských firem Eurofoam - 9100 tun za rok, Uretan – 900 tun za rok. Export Eurofoamu by představoval cca 39% tj. 3549 tun především na Ukrajinu (vlastní řezárna ve Lvově), dále do Rumunska a na Slovensko (řezárna v Košicích) a do Srbska. Maďarsko dovezlo v roce 2006 4064 tun PUR pěny – převážně z Německa, Itálie, České republiky a Slovinska. Speciální pěny se dováželi z Holandska a Belgie.

Eurofoam - má základní závod v Sajobabonyi. Velkou řezárnu a distribuční sklad v Szekesfehervari. Dále se opírá o smluvní řezárny v Debrecíně, Halaste a Budapešti. Současně má privilegované obchodní zástupce v čalounických provozech v Budapešti, Pecs a Kiskunfelegyhaza. Tímto systémem má pokračovat celý maďarský trh.

Uretan - vyrábí cca 900 tun a má v současné době dvě nezávislé řezárny v Tolne a Gencsapati.

Vita zřizuje výrobní závod, jehož spuštění se předpokládá v 7/07

V současné době podniká v Maďarsku 15 velkých a 75 až 80 malých a středních podnikatelských subjektů.

Společnost zahájila činnost na maďarském trhu před dvěmi lety. Vlivem odchodu obchodního zástupce bylo působení na trhu cca 8 měsíců utlumené. V současné době má společnost jednoho obchodního zástupce pouze pro maďarský trh od září 2006.

Dodávky byly zahájeny pro společnosti Sandra, T plasztik a Technic Green v rozsahu cca 5 tun za měsíc. Vlivem jazykových bariér a špatné činnosti bývalého obchodního zástupce byla spolupráce velmi omezena nebo zastavena. Po změně obch.zástupce

v 9/2006 do současnosti společnost Neochem plus dodává do společností Voros, Ecosoftis a Szoké.

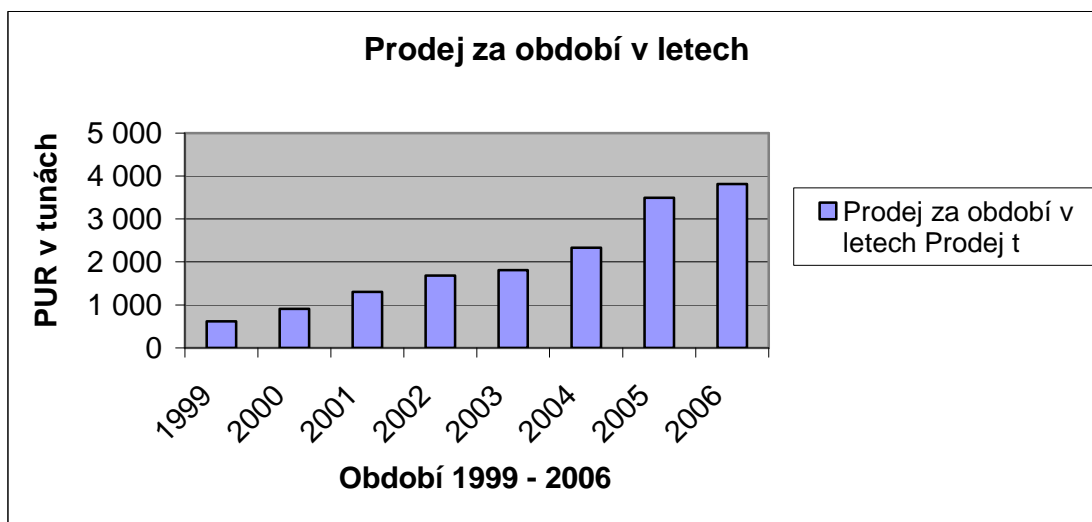
Objem prodeje na maďarském trhu dosáhl průměrně 50 tun měsíčně. Původním cílem pro rok 2007 bylo dosažení prodeje cca 100 tun měsíčně.

4.4. Obchodní činnost

Pro rok 2006 byl stanoven celkový plán prodeje na 3.030 tun, z toho export 1.365 tun. Obchodní strategie pro plnění plánu prodeje byla zaměřena hlavně na rozšíření prodeje sortimentu matrací a polotovarů komponentů převážně pro čalounickou výrobu, a dále exportní prodej a to slovenský a maďarský trh. Dalším cílem je a bylo zaměření na střední zákazníky konkurenčních firem.

Již v první polovině roku 2006 byl zaznamenán nárůst prodeje, díky aplikaci nové strategie. Byla ukončena spolupráce s některými odběrateli se špatnou platební morálkou.

Nárůst v prodeji byl zaznamenán jak v exportní prodej, kde v 2005 vzrostl o 321 tun a v 2006 o dalších 397 tun, tak v prodeji v tuzemsku. Celkový meziroční nárůst v roce 2005 byl 1.161 tun, což představovalo 49,83%. V roce 2006 byl tento nárůst jen 320 tun, což bylo opětovně zkresleno o ukončení produkce od 10.2006, kdy zrovna tyto poslední měsíce vždy představují nejvyšší sezónní prodej. I přes tento výpadek v prodeji bylo dosaženo meziročního nárůstu o 9,17%



4.4.1. Obchodní činnost na tuzemském trhu

Tuzemský trh v nábytkářském průmyslu pro který je polyuretan převážně určen začal v roce 2005 spíše stagnovat. Nevznikla žádná nová větší ani střední firma se zaměřením na zpracování pěny a odběry u stálých zákazníků zůstaly ve stejné výši ročního prodeje a naopak u některých poklesly. Přesto byl po aplikaci obchodní strategie pro získání nových zákazníků v roce 2006 zaznamenán nárůst prodeje jak u stávajících zákazníků, tak u zákazníků nových, a to u společnosti Sito, kde byla dlouhou dobu vyvíjena pěna s požadovanými vlastnostmi. Dalšími získanými odběrateli byly např. společnosti Novak Chomutov, Soke, Antares, Hurábová, Cobra, Stecom, Dant, LKV, DÁL, I.B.A, Kodytek, Lekva, Tuskulum, RUI, D.P.V., a mnoho dalších větších a středních odběratelů.

Cíl prodeje v dalším období na tuzemsku je strategicky dále plánován se zaměřením na střední a menší zákazníky, kde je vyšší prodejní cena a nedochází k velkým konfliktům s konkurencí a vyvolání válkou vedoucí ke snižování prodejních cen.

4.4.2. Obchodní činnost na slovenském trhu

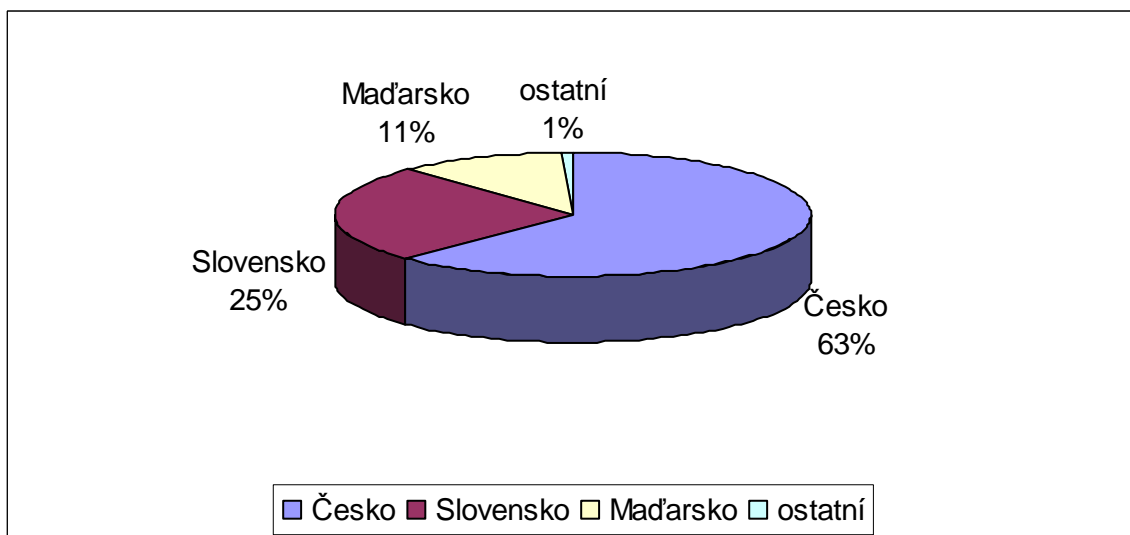
Již začátkem roku 2005 došlo na slovenském trhu obdobně jako v tuzemsku k stagnaci. v roce 2006 začal tak jako na tuzemském trhu prodej narůstat a plán prodeje vytýčený pro tento rok byl i přes ukončení vlastní činnosti postupně plněn.

4.4.3. Obchodní činnost na maďarském trhu

Na trhu je velké množství konkurenčních společností a výstavbou nového výrobce PUR firmy Vita se na maďarském trhu ještě více ztížila situace. Snahou firem získat před zahájením výroby Vity co největšího podílu na trhu došlo k velkému propadu v prodejních cenách. V současné době se ceny u větších zpracovatelů pohybují na hranici výrobních cen. Naši pozici ještě více stěžuje vzdálenost , která navyšuje cenu o dopravní náklady a stává se nekonkurenceschopnou. Přesto se podařilo získat část maďarského trhu díky distribučním firmám, které polyuretan dále zpracovávají a prodávají výrobcům nábytku

Strategie ataku středních a malých firem je v tomto případě neaplikovatelná právě z důvodu přepravních více nákladů. Po ukončení vlastní výroby je maďarský trh zabezpečován sesterskou společností z Bosny.

Prodej na trzích 2006



4.4.4. Analýza zákazníků

Struktura stávajících zákazníků vyplývá z ABC analýzy prodeje zboží, kde jsou zákazníci rozdělení do 3 skupin dle prodaného množství za rok (A – 3000kg a více, B – 1000 až 3000 kg, C – do 1000 kg)

| Data | A | B | C | Celk.součet |
|------------------|-------|-------|------|-------------|
| Počet zákazníků | 66 | 239 | 516 | 821 |
| Podíl na celku | 8 % | 30 % | 62 % | 100 % |
| Prodej celkem t | 1.915 | 1.021 | 556 | 3.492 |
| Podíl na prodeji | 55 % | 29 % | 16 % | 100 % |

Výsledkem analýzy je poznatek, že 10,1 zákazníků realizuje 75,9% z celkového prodeje zboží, obdobný poznatek koresponduje s výsledkem ABC analýzy tržeb. Jedná se především o řezací centra a velké čalounické firmy.

V roce 2006 se navýšil v závislosti na prodeji hlavně podíl zákazníků A s přínosem prodeje 467 tun a drobných zákazníků skupiny C o 168,9 tun. Oproti tomu se snížil prodej u zákazníků ve skupině B a to o 5,9 tun.

4.4.5. Prodej PUR Organika

V roce 2006 byl celkový prodej PUR z Organiky 482 tun. Oproti roku 2005 došlo k nárůstu o 54%. Největší podíl byl u N16 a N18 s celkovým prodejem 189 tun. Dále pak H18, N20, H30, HR, CMHR a W25. Pokles v prodeji zaznamenala pojená drť RE, kde už od roku 2005 z důvodu velmi vysoké nákupní ceny nejme schopni konkurovat.

Problémem v prodeji zůstává i nadále vyšší pořizovací cena zboží, kterou zatěžují náklady na přepravu z Pogolewa a u HR pěn až z Malborku, dále pak delší dodací termíny.

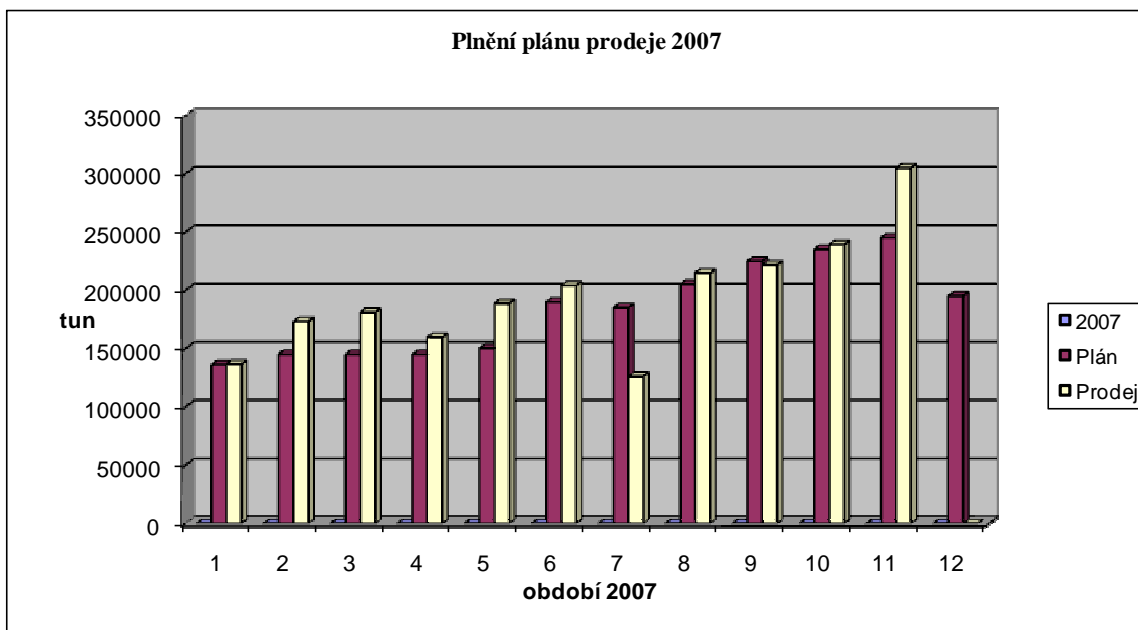
Od října 2006 je společnost plně závislá na dodávkách polyuretanu od majoritního vlastníka. Od zastavení výroby po požáru se jedná o téměř 100% prodeje pěny. V polovině roku 2007 po rekonstrukci výrobního objektu byla částečně obnovena vlastní výroba a to cca v objemu 10% původní produkce.

4.4.6. Měsíční plnění plánu

Jak vykazuje níže uvedený graf, stanovený plán prodeje v roce 2006 byl splněn z 96%. Plán prodeje na tuzemském trhu na 121%, plán exportu byl naplněn z 96 %.

V roce 2006 bylo oproti minulému období dosaženo meziročního nárůstu 9,17%, jak je výše uvedeno v tabulce.

Pro rok 2007 byl plán stanoven v rámci maximálně možných kapacit zpracování polyuretanu na celkovou výši 2.201 tun pěny. Níže uvedený graf ukazuje, že přes výrazně omezené výrobní kapacity a prodej převážně polyuretanu dováženého od majoritního vlastníka se daří plán plnit. Prognóza plnění plánu je celkový prodej 2.350 tun, to znamená splnění na 106,7%.



4.4.7. Průměrná prodejní cena

Na rok 2005 byl plán tržeb stanoven na 202 tis. Kč na celkový plán prodeje 3.030 tis. kg. Skutečné tržby byly ve výši 217 tis. Kč na celkový prodej 3.492 tis. kg. Průměrná prodejní cena činila v tomto roce 62,14 Kč/kg, což je o 7,2 % nižší než průměrná plánovaná prodejní cena a o 8,1% nižší než v roce 2004. Toto bylo zapříčiněno situací s propadem prodejních cen na tuzemském a maďarském trhu.

V roce 2006 byly tržby ve výši 267 tis. Kč a vzrostla prodejní cena na 70,- Kč/kg, což je meziroční nárůst o 12%. Tento cenový nárůst způsobilo zvyšování prodejních cen vlivem zdražení vstupních surovin a to hlavně vývoji cen ropy na světových trzích, která je hlavní surovinu pro výrobu TDI potřebnou k produkci polyuretanu. V roce 2007 tento nárůst ropy oslabil a další zvyšování bylo až v září 2007. Zvýšení ceny ovšem kompenzoval nízký kurz EUR, za které tuto hlavní komoditu společnost nakupuje.

4.5. Finanční ukazatele

Ukazatele finanční struktury jsou zaměřeny na dlouhodobé fungování podniku, na jeho dlouhodobou schopnost plnit své závazky a poskytovat určitou míru jistoty svým věřitelům i vlastníkům. Z důvodu použití výsledků analýzy pro další výpočty potřebné pro financování a návratnosti investic, byl analyzován hlavně rok 2005 z důvodu toho, že uzávěrka roku 2006 je zkreslena o operace spojené s havárií – požárem společnosti a zkresluje tak celkový stav společnosti.

4.5.1. Věřitelské riziko

Ukazatel vyjadřuje strukturu financování podniku vlastními a cizími zdroji. Vychází z poměru cizích zdrojů na celkových aktivech. V roce 2005 se snížila celková zadluženost z 54,5 % na 52,8%. Z toho vyplývá, že zadluženost rok od roku klesala a tím se snižovalo věřitelské riziko. Použití cizích zdrojů je však do určité míry žádoucí, protože cizí zdroje posilují celkový kapitál podniku pomocí tzv. efektu finanční páky. V roce 2006 ovšem došlo k nárůstu na 62,4% a to z důvodu vzniku závazků z obchodního styku za majoritním vlastníkem z nákupu polyuretanové pěny a výší kontokorentního úvěru.

4.5.2. Koeficient samofinancování

Vyjadřuje podíl vlastního kapitálu na celkovém kapitálu, který činil v 2005 45,12%. V roce 2006 činil 37,6%. Pokles byl zapříčiněn velkým nárůstem cizích zdrojů a to hlavně za závazků z obchodního styku za majoritním vlastníkem, od kterého od doby požáru bylo nakupováno veškeré prodávané zboží.

4.5.3. Růst Hospodářského výsledku

Ukazatel růstu Hospodářského výsledku je poměrovým ukazatelem vývoje HV v čase. Je vyjádřen podílem rozdílu Hospodářského výsledku běžného a minulého roku, a

Hospodářského výsledku za účetní období minulého roku. Z výpočtu vyplývá, že v roce 2005 došlo ke zvýšení HV o 9,09%. V roce 2006 byl meziroční nárůst hospodářského výsledku oproti 2005 11%, bohužel konečný výsledek hospodaření byl 634 tis. po zdanění. Na tomto výsledku se opětovně podílela škodná událost v 10. měsíci. Prognóza hospodářského výsledku za rok 2007 je ztráta ve výši cca 3 mil. Kč, na kterou mělo hlavně vliv likvidace vyhořelého areálu a opravy zničených částí budov a majetku.

4.5.4. Analýza likvidity

Ukazatel celkové likvidity ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Výpočet je stanoven podílu rozdílu oběžných aktiv a dlouhodobých pohledávek, a krátkodobých závazků. V roce 2005 je koeficient celkové likvidity 1,391 což znamená, že společnost je schopna v případě potřeby hradit veškeré své závazky z oběžných aktiv, aniž by musel prodávat hmotný investiční majetek. Čím vyšší hodnota, tím je pravděpodobnější zachování platební schopnosti podniku. Vyrovnané vztahy jsou značeny koeficientem 1. V roce 2006 je opětovně tento ukazatel zkreslen výší pohledávek z platby pojistného plnění ze škodné události.

| | 2004 | 2005 | 2006 |
|---|-------|-------|------|
| Pohotovlá likvidita (I.stupeň 0,2-0,8) | 0,302 | 0,256 | 0,18 |
| Běžná likvidita (II.stupeň 1,0-1,5) | 1,346 | 1,096 | 1,67 |
| Celková likvidita (III.stupeň 2,0-2,5) | 1,591 | 1,391 | 1,66 |

4.5.5. Analýza rentability

Rentabilita vloženého kapitálu je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Vyjadřuje míru zisku, která v ekonomice slouží jako hlavní kritérium pro alokaci (rozdělení) kapitálu.

V poměru k tržbám dosáhla v 2005 společnost na 1 Kč tržeb 0,034 Kč zisku.

ROI 0,093

Rentabilita celkového kapitálu ROA je dána podílem Hospodářského výsledku za účetní období a Celkových aktiv, kde v roce 2005 je tento koeficient 7,3%. Vyjadřuje celkovou efektivitu podniku – produkční sílu.

ROA 0,073

Rentabilita vlastního kapitálu je dána podílem hospodářského výsledku za účetní období a vlastním kapitálem. V roce 2005 je zhodnocení vlastního kapitálu na 15,5%.

ROE 0,155

4.5.6. Ukazatele obratovosti

Ukazatele obratovosti ukazují, za jak dlouhou dobu (ve dnech) nebo kolikrát se v průběhu provozního cyklu obrátila, respektive kolikrát byla využita hodnota kapitálu.

V roce 2005 byla vykázána:

| | |
|------------------------------|--------------|
| - obrat celkových aktiv | 2,14 obrátek |
| - obrat stálých aktiv | 7,31 obrátek |
| - doba obratu zásob | 28,3 dnů |
| - doba splatnosti pohledávek | 63,2 dnů |

4.5.7. Podíl hrubého zisku na jednoho zaměstnance činil v roce 2005 131,8 tis. Kč.

4.6. Finanční analýza

4.6.1. Rozbor Rozvahy

Celková **aktiva** se v průběhu roku 2005 zůstala minimálně změnena, zvýšila se z hodnoty 88.948 tis. Kč na 89.008 tis. Kč. Ve struktuře aktiv k 31.12.2005 došlo ke zvýšení podílu oběžných aktiv oproti nízkému podílu aktiv stálých. Důsledkem vyššího prodeje úměrně stouply pohledávky. V roce 2006 došlo v průběhu období k velkému nárůstu aktiv a to hlavně o výstavbu nové skladové a expediční haly v hodnotě 10 mil. Kč a pořízení nového strojního zařízení v hodnotě 7,5 mil. Kč. Bohužel vlivem požáru došlo ke zničení hmotného majetku v hodnotě 35 mil. Kč, a to jak budov, tak strojního zařízení.

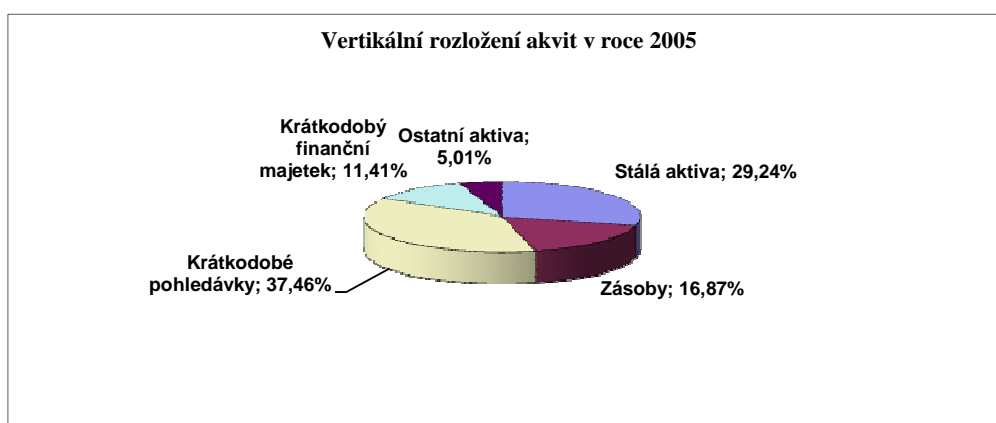
Rozhodující položkou stálých aktiv v 2005 byl dlouhodobý majetek, který tvoří 27,4% aktiv celkových. Podíl Oběžných aktiv na aktivech celkem činil k 31.12.05 68,9% aktiv celkem. V průběhu roku se zvýšila oběžná aktiva o 26%. To znamená, že bylo více disponibilního kapitálu vázáno v oběžných aktivech než na začátku roku.

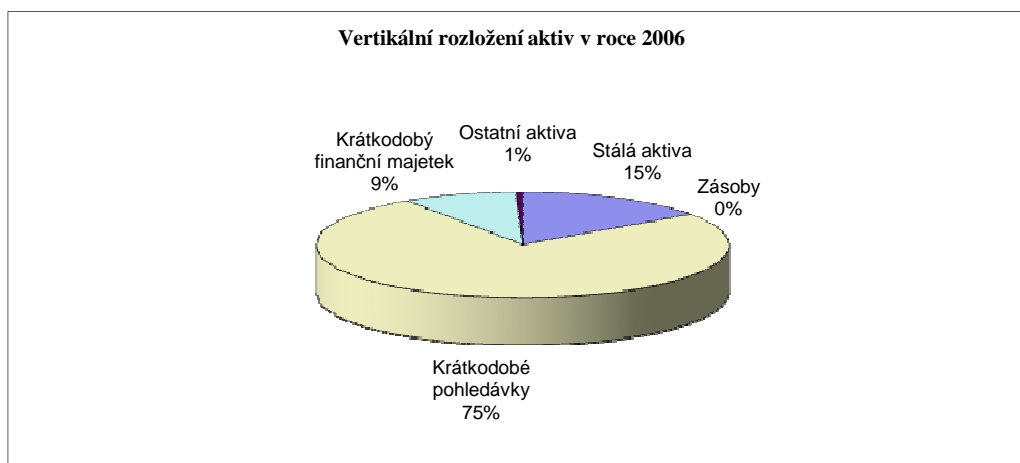
Rozhodující položkou oběžných aktiv jsou krátkodobé pohledávky, jejichž podíl činil 39,4% na aktivech celkem. Finanční majetek činil v podílu 16,3% a zásoby v podílu 13,2% na celkových aktivech.

Pro strukturu **pasiv** je charakteristický vysoký podíl Cizích zdrojů, který tvoří podíl 54,5% celkových pasiv, který se oproti minulému období snížil o 9,69%. Velký podíl na celkové výši cizích zdrojů mají krátkodobé závazky k majoritnímu vlastníku.

Vlastní kapitál se navýšil oproti minulému období o částku 7.417 tis. Kč, která představuje výsledky hospodaření roku 2005.

Z pohledu struktury aktiv za období roku 2003-2006 je patrné, do čeho firma investovala kapitál. Obecně platí, že pro firmu je výnosnější investovat do dlouhodobějších aktiv, protože jimi může dosáhnout vyšší výnosnosti. Nejméně výnosné jsou hotové peníze. Správný poměr stálých aktiv a oběžných aktiv je již předurčen povahou hospodářské činnosti a nezbytností zajistit likviditu. Při rozhodování o alokaci kapitálu je nutno mít na mysli finanční rizika, kde je vždy nutno počítat s určitou mírou nejistoty, podmínky, za nichž rozhodujeme, se mohou v čase měnit. Čím je umístění kapitálu méně rizikové, tím nižší je jeho očekávaný výnos. Manažer podstupuje taková rizika, aby byl výnos optimální.

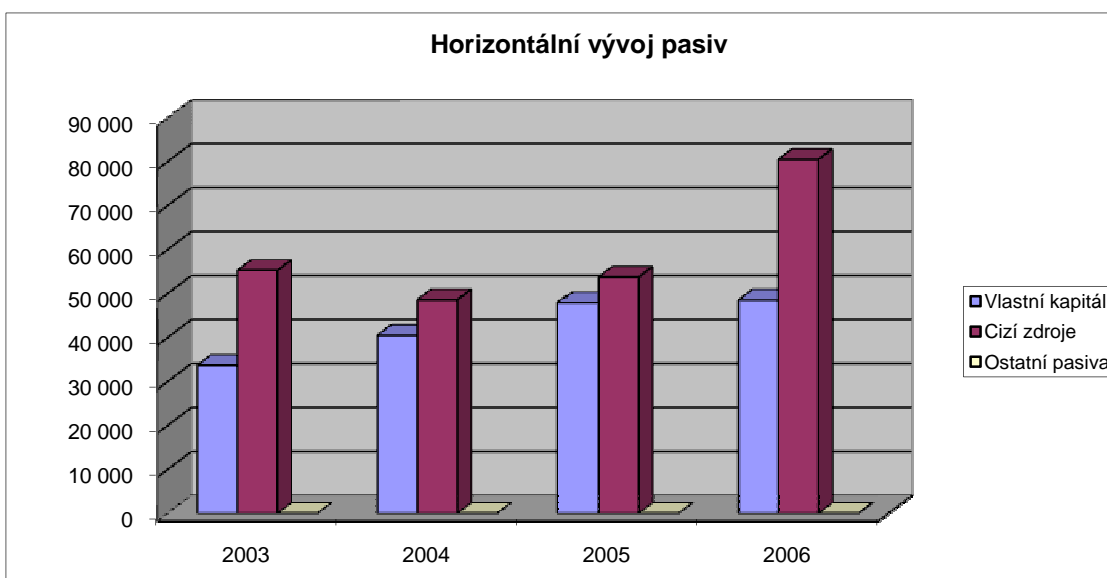




Z analýzy aktiv vyplývá, že společnost má největší podíl v oběžných aktivech, a to v krátkodobých pohledávkách, kde jejich podíl byl v roce 2005, 37,46% a v roce 2006 až 76%. Vývoj krátkodobých pohledávek je zkrácen z důvodu provedení odpisu nedobytných pohledávek, což se dále projevilo v poklesu hospodářského výsledku. Celkový nárůst pohledávek kopíruje nárůst prodeje za dané období. V 2005 došlo k jejich snížení oproti tržbám zavedením nového systému hlídání a vymáhání pohledávek.

V závislosti na navýšení prodeje v roce 2005 je patrné také navýšení stavu zásob a to hlavně materiálu, z důvodu nárůstu prodeje vlastních výrobků. V roce Nárůst prodeje vlastní výroby je též patrný v poměru tržeb uvedených ve výkazu zisku a ztrát.

Důležitým jevem je zvýšení dlouhodobého hmotného majetku, které bylo z části financováno krátkodobým bankovním úvěrem a nerozděleným ziskem. V 2003 byla dokončena výstavba nových skladovacích prostorů (což má vliv i na výši zboží na skladě v roce 2004) a dále byly zakoupeny nové stroje na zpracování pěnových hmot. Tyto investice mají příznivý vliv na zvýšení kapacity výroby, bez které by nebylo docíleno nárůstu prodeje v roce 2004 a dalších letech. V roce 2004 nebyl pořízen žádný majetek a celkový stav DHM se snížil o amortizaci. V roce 2005 byla zahájena nová výstavba další skladovací haly hotových blokových polyuretanů, financovaná bankovním úvěrem. Investice byla dokončena a převedena do užívání v 6/2006, kde v roce 2006 došlo ke zničení požárem a spolu s ní dalších nově vystavěných budov a strojního zařízení.



Z analýzy pasiv je patrný roční nárůst vlastního kapitálu, ke kterému došlo jednak každoroční tvorbou zisku společnosti, který není rozdělen a je ponechán na reprodukci firmy, a dále v 2003 došlo k navýšení základního kapitálu formou peněžního vkladu vlastníka ve výši 11,1 mil. Kč.

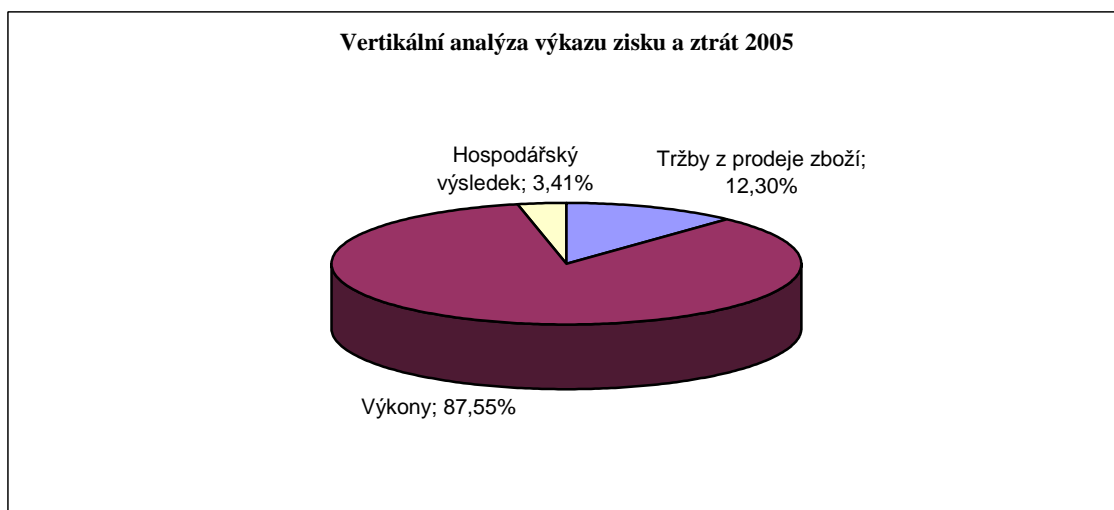
Cizí zdroje mají největší podíl na celkových pasivech a to převážně v podobě závazků z obchodního styku. Pokles v roce 2003 a 2004 byl vlivem splacení závazků za majoritním vlastníkem z peněžních prostředků z navýšení základního kapitálu a v roce 2005 z volných finančních prostředků (z vytvořeného zisku), což zkreslilo nárůstovou křivku závazků. Závazky za majoritním vlastníkem jsou z obchodní činnosti a to nákupem speciálních typů polyuretanů, které firma v současné době nevyrábí.

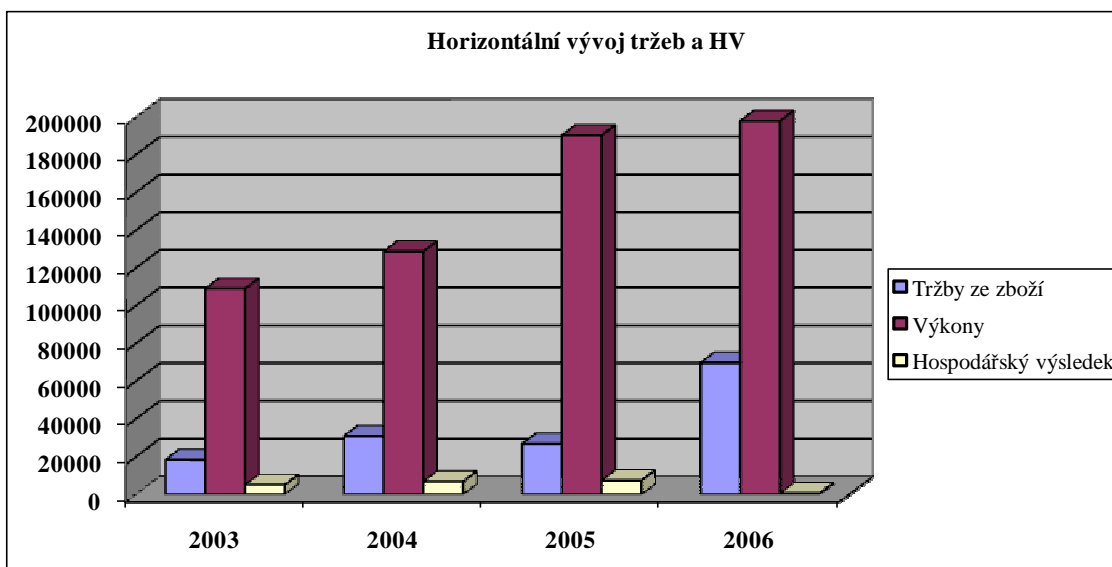
U bankovních úvěrů došlo ke splacení úvěru z roku 2003 použitého na nákup zařízení a čerpání úvěru v roce 2005 na financování nové investiční výstavby. Enormní výkyv je opětovně zaznamenán v roce 2006, a to v období po požáru, kdy společnost namísto vyráběné PUR prodávala nakupovanou pěnu od majoritního vlastníka, a své závazky začala hradit až v roce 2007.

4.6.2. Rozbor Výsledovky

Společnost dosáhla k 31.12.2005 celkových výnosů ve výši 217.292 tis. Kč. Byl vykázán Hospodářský výsledek 7.417 tis. Kč Daň z příjmů vykázána ve výši 2.071 tis. Kč. V 2006 je patrný nárůst celkových výnosů ve výši 275.396 tis. Kč. Hospodářský výsledek byl vykázán pouze 634 tis. Kč, opětovně vlivem škodné události z požáru. V průběhu roku 2006 vykazovala společnost k 30.9.06 hospodářský výsledek cca 10.500 tis. Kč.

Z Výsledovky je evidentní, že dominantní činností společnosti v průběhu roku 2005 byl prodej vlastních výrobků, jejichž podíl tržeb na celkových výnosech činí 87,5%. Činnost spojená s prodejem zboží a služeb činí 12,5%. Naproti tomu v 2006 se vlivem ukončení výroby po požáru zvedl prodej zboží, kde dosáhl 26% z prodeje.





Z analýzy Výkazu zisku a ztrát je zřejmý nárůst tržeb tak z prodeje zboží a služeb tak z vlastních výkonů. Pokud bychom měli celkové tržby porovnávat s grafem nárůstu prodeje v hmotnostních jednotkách, nebude křivka v letech 2003 až 2005 konstantní. Toto je zapříčiněno výrazným meziročním poklesem průměrné prodejní ceny produktu. K tomuto poklesu došlo vlivem vzniku konkurenčního boje na trhu.

Pokles prodejní ceny a nárůst ceny vstupních surovin a materiálu byl příčinou markantního snížení marže z prodeje zboží z 3,95 % na 0,06% a přidané hodnoty u prodeje vlastních výrobků z 24,44 na 16,47%. Z tohoto důvodu hospodářský výsledek není úměrný nárůstu prodeje v posledních letech. Osobní náklady jsou v rozmezí 8,69 až 10,63% v poměru k celkovým tržbám.

V 2006 je velký nárůst tržeb v důsledku zvýšení prodeje, který by byl cca až o 30% větší, pokud by společnost neukončila vlivem požáru činnost. Je zde vidět markantní nárůst tržeb ze zboží.

4.6.3. Rozbor pohledávek

S nárůstem prodeje se zvyšují pohledávky po splatnosti, které negativně ovlivňují finanční tok společnosti a tím stěžují platební schopnost Neochemu plus.

V následující tabulce je uveden rozbor pohledávek od roku 2003 v tis. Kč

| období | tržba za zboží za období | Ø měsíční tržba | % nárůstu oproti min.obd. | pohledávky Kč (brutto) | Pohledávky Kč po splatnosti | % po splatnosti |
|--------|-----------------------------|--------------------|---------------------------------|---------------------------|-----------------------------------|--------------------|
| 2003 | 127.681 | 10.640 | -1,7 | 34.316 | 19.492 | 56,8 |
| 2004 | 157.554 | 13.130 | 23,4 | 41.746 | 24.844 | 59,5 |
| 2005 | 217.292 | 18.108 | 37,9 | 46.180 | 27.413 | 59,4 |
| 2006 | 275.396 | 22.950 | 26,7 | 64.898 | 36.598 | 56,4 |

4.7. Systém výroby a řízení jakosti

Společnost NEOCHEM plus, spol. s r.o. má certifikát jakosti ve shodě s normou ČSN EN ISO 9001:2001. Podle zavedeného systému managementu jakosti podniku jsou řízeny všechny operace.

Organizace má dokumentován SMJ ve shodě s požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2001.

Prohlášení o politice jakosti a cílech jakosti jsou vydané jako samostatné dokumenty.

Postupy, které jsou vyžadovány normou ČSN EN ISO 9001:2001 jsou dokumentovány v potřebném rozsahu a jsou uvedeny jako související dokumenty.

Základním dokumentem systému managementu jakosti je dokument Příručka jakosti, který je nadřazený všem ostatním dokumentům vztahujícím se k tomuto systému. Zpravidla stanovuje rámcové požadavky s odvolávkami na další dokumenty vedené v nižších úrovních systému řízení dokumentace.

4.7.1. Odpovědnost managementu

Vedení organizace je tvořeno jednatelem organizace, vedoucími jednotlivých úseků a představitelem vedení pro jakost.

Vedení organizace je odpovědné ze trvalé rozvíjení a uplatňování SMJ a jeho neustálé zlepšování. Dokladem jsou dokumentované pravomoci a odpovědnosti pro jednotlivé kategorie funkcí v organizaci podle organizačního řádu a organizačního schéma s popisy pracovních funkcí.

4.7.2. Zaměření na zákazníka

Vedení organizace si uvědomuje, že stanovený podnikatelský záměr může splnit uplatňováním efektivního SMJ zaměřeného na zákazníka. Proto je každému zákazníkovi věnována maximální pozornost s cílem splnit v největší možné míře jeho oprávněné požadavky a to i ty, které lze předpokládat.

Vedení provádí sběr a vyhodnocování informací o spokojenosti zákazníků se službami realizovanými organizací.

4.7.3. Politika jakosti, cíle a plánování

Vrcholové vedení organizace vytyčilo politiku jakosti, která je záměrem a vizí organizace. Politika jakosti je vydána jako samostatný dokument. Politika jakosti je vhodným způsobem zveřejněna v prostorách organizace.

Vedení na základě vyhlášené politiky jakosti vydalo základní cíle jakosti, které jsou zaměřeny ke splnění politiky jakosti. Cíle jakosti jsou vydány jako samostatný dokument. Cíle jakosti jsou dále vedoucími pracovníky na nižším stupni rozhodovacích pravomocí rozpracovány.

Smyslem plánování jakosti je zajištění fungování procesů tak, aby byly splněny cíle jakosti a aby bylo dosaženo politiky jakosti. Plánování systému managementu jakosti vidíme především v plánování procesů a dalších činností, které mají vliv na jakost poskytovaných služeb.

4.7.4. Odpovědnost a pravomoc

Organizace má zpracovány a dokumentovány rozsahy pravomocí, odpovědností a pracovních povinností pro všechny kategorie funkcí, které mají vliv na jakost produktu. Rozsah odpovědností a pravomocí a kvalifikační kritéria jsou uvedena v Organizačním řádu společnosti. Je v něm uvedeno jmenovité obsazení kategorií funkcí, které mají vliv na jakost produktu. Pracovní povinnosti jsou dokumentovány v řádu „Pracovní řád“, v popisech pracovních funkcí, které jsou přílohou organizačního řádu a v pracovních smlouvách.

4.7.5. Lidské zdroje

Jednou z podmínek udržení vysoké úrovně jakosti všech procesů je zajištění odborné přípravy všech pracovníků, jejichž činnost má vliv na jakost produkce. Způsobilost pracovníků, kteří jsou pověřeni plnit specifické úkoly, je přiznávána.

Personalista uchovává veškeré záznamy o školeních, osobní listy zaměstnanců, pracovní smlouvy, kvalifikační předpoklady, popisy pracovních funkcí a hodnocení zaměstnanců nejméně po dobu deseti let po ukončení pracovního poměru zaměstnanců. V současnosti je ve společnosti zaměstnáno 50 zaměstnanců, z toho 5 řídicích pracovníků, 9TH a 36 dělnických profesí.

4.8. Infrastruktura

Procesy, probíhají u organizace v řízených podmínkách, předepsaným způsobem a v předepsaném pořadí. Organizace měla určenou, zajištěnou a udržovanou infrastrukturu potřebnou pro dosažení shody s požadavky na produkt. Infrastruktura v naší organizaci (vzhledem k předmětu poskytovaných služeb) zahrnuje tyto prvky:

- a) pracovní prostory
- b) dopravní prostředky
- c) strojní vybavení
- d) zařízení pro proces (hardware, software)
- e) podpůrná činnost (přepravní služby, servisní služby, komunikační prostředky)

4.8.1. Výrobní prostory a prostředky

Areál včetně pozemků je ve vlastnictví společnosti a nachází se v objektech bývalého dolu Obránců míru, kde se těžilo až do roku 1986 lignitové uhlí. Výrobní prostory byly upraveny a přestavěny z objektů dílen, těžební věže a šaten horníků do dnešního stavu. V roce 2002 byly přistavěny výrobní prostory pro zpracování hotového polyuretanu. V 2006 byla dokončena výstavba nové skladové a expediční haly, zkolaudována a uvedena do užívání v srpnu před požárem.

A) Výrobní budova – třípodlažní zděný objekt

- ve druhém podlaží umístěna výrobní linka Canon Viking, laboratoř PUR pěny a provozní sklady TDI, polyolu a aktivátorů, dále pomocná technologická zařízení
- sklad zrání umístěn pod výrobní linkou v prvním podlaží o rozměru 286 m², s možností uskladnění 6 až 8 tun PUR pěny dle objemové hmotnosti. Skrápěcí zařízení s EPS signalizací zajišťující a zabraňující vzniku požáru
- sklad expedice v přílehlé budově rozdělen na prostory pro uložení hotových bloků pro další zpracování nebo na expedici, prostor 3 až 4 tuny pro uskladnění hotových balíků zpracovaného PUR a prostor 70 m² pro uskladnění atypů. Pro lepení vyčleněno 32m²

B) Budova řezárny – jednopodlažní zděný objekt

- budova o rozloze 247 m², slouží k pořezu bloků, desek a tvarovek. Vybavení:
 - jedna horizontální pila Albrecht Baumer BSL 204 s možností pořezu 3 kusů bloků š. 1m
 - jedna vertikální pila pro předzpracování bloků
 - dvě vertikální malé pily na zpracování šablonových tvarů
- drčení odpadu –prostor 144 m² vybaven drticím zařízením s kapacitou 500 – 600 kg za směnu

Denní kapacita řezárny je závislá na druhu zadaných zakázek a objemové hmotnosti zpracovávaného materiálu.

| | |
|-----------------------------------|---------------------|
| Denní kapacita řezárny v průměru | 10 – 13 tuny/ směnu |
| Denní kapacita skladu výroby | 10 tun |
| Denní kapacita expedičního skladu | 8 tun |
| Denní kapacita výrobní linky | 80 tun |
| Denní kapacita vyzrávacího skladu | 18 tun |

C) Skladovací hala a expedice 0

D) Ostatní budovy 0

4.8.2. Výpočetní a komunikační technika

Organizace má v kancelářských prostorách nainstalovanou počítačovou síť. Tuto počítačovou síť využívají všichni pracovníci organizace, kteří mají práci na PC ve svém popisu pracovní činnosti. O správu sítě se stará externí správce sítě.

Počítačová síť je také využívána jako jeden z prostředků interní komunikace. Dále jsou v organizaci využívány přenosné telefonní stanice, telefonní ústředna a mimo organizaci také mobilní telefony. V současné době organizace využívá služeb společnosti T-Mobile a Aliatel.

4.9. Plánování realizace produktu

Organizace má definovány požadavky na jakost v pokynech pro vybrané procesy a z nich vyplývající jmenovité pravomoci a odpovědnosti za jejich naplnění. Tam, kde to vyžaduje specifikovaný požadavek objednatele, jsou zpracovávány plány jakosti na určitý produkt, které konkretizují odpovědnosti jednotlivých pracovníků za jakost v jednotlivých krocích procesu, druhy a četnosti zkoušek a potřebná měřicí, kontrolní a zkušební zařízení, vč. ověřování jejich kalibračního stavu.

Dále má organizace stanoveny postupy ve shodě s požadavky na měření, kontrolní a zkušební postupy, které jsou uvedené v postupech. Organizace používá kontrolní a zkušební plán.

4.10. Komunikace se zákazníkem

Vzájemná komunikace se zákazníkem je zejména v těchto činnostech:

Akviziční činnost

- průběžně inovované prospektové materiály o sortimentu
- veletrhy a výstavy podle schváleného ročního plánu
- odborné přednášky, konference a prezentace v odborném tisku
- prezentace na WEB stránkách s návazností na technicko – provozní informace, ceny, prodej a servis

Nabídková činnost

- forma specifikace požadavku před uzavřením obchodní smlouvy
- forma přímého vyjasnění požadavku

- forma písemné nabídky – je evidováno v číselné řadě s následným projednáním a periodickým ověřením

Obchodní smlouva

Uzavírána jednatelem organizace s kompletní evidencí předmětu smlouvy, dodacího listu a daňového dokladu na úrovni:

- potvrzení objednávky

- smlouvy

- Nedílnou součástí komunikace se zákazníkem je zjišťování jeho spokojenosti se službami organizace v celém rozsahu. Zákazník se vyjadřuje o své spokojenosti v krátkém dotazníku, který mu je předáván při předání produktů. Za vyhodnocování takto získaných informací je odpovědný manažer jakosti.

Pracovníci provádějící kontrolu nakupovaných produktů splňují kvalifikační požadavky předepsané vedoucím výroby a provádějí kontrolu v předepsaném rozsahu. O všech zjištěných neshodných produktech provádějí záznam, který předávají představiteli vedení pro jakosti. Výsledky kontroly jsou předány také jednatelem - řediteli.

Organizace v současné době neprovádí audity u dodavatelů. Pro případ, že by bylo třeba ověřit produkt u dodavatele je organizace připravena využít externího spolupracovníka s příslušnou kvalifikací. Tohoto auditu by se účastnil i odborný pracovník organizace jmenovaný jednatelem společnosti.

4.11. Výroba a poskytování služeb

Cílem procesu je zabezpečení způsobilosti procesů výroby a poskytování služby, které přímo ovlivňují kvalitu produktů, zavést systém plánování a řízení procesu a k výrobě a poskytované službě využívat pouze vstupů, které splňují stanovené požadavky.

Proces výroby a poskytování služby je plánován a realizován tak, aby všechny činnosti probíhaly za řízených podmínek a aby výsledná kvalita odpovídala specifikovaným požadavkům.

Cílem procesu je vyrábět podle dokumentované dokumentace, resp.určených postupů, příslušně zaškoleným personálem za použití vhodného zařízení. Odpovědnost za řízení procesu v rámci organizace má jednatel – ředitel.

Plán se po dnech upřesňuje na následující týden (podle došlých objednávek, kvalifikovaného odhadu aj.). Plánování zajišťuje vedoucí výroby. Plán požadavků na

nákup – objednávky u dodavatelů je předkládán na základě plánu prodeje a prognózy prodeje na každý následující měsíc.

4.12. Měření, analýza a zlepšování

Kontrola, zkoušení, měření a následná analýza je neoddělitelnou součástí postupů organizace. Výsledky jsou podkladem pro vyhotovení následné analýzy, jejíž závěry se využívají pro plánování kontrolních operací a statistických metod, s cílem zabezpečení shody a neustálého zlepšování činností souvisejících s produktem nebo procesem.

Vedení organizace plánuje a uplatňuje procesy monitorování, měření, analýzy a zlepšování aby:

- byla zajištěna shoda produktu s požadavky
- aby zavedený, dokumentovaný, uplatňovaný SMJ byl efektivní a ve shodě s normou ČSN EN ISO 9001:2001
- byly zdroje pro neustálé zlepšování efektivnosti SMJ.

4.13. Závěr a vyhodnocení analýzy původního stavu

Společnost měla do doby požáru v prodeji stále vzestupnou tendenci a neustále posiloval svou pozici na tuzemském i okolním trhu. Plnila vytýčené plány prodeje a zvyšovala své nároky ve zvětšení podílu trhu. Svě obchodní aktivity rozšiřovala v posledních letech převážně na zahraničních trzích. Na základě analýzy tvoří 66% podíl prodeje 55 zákazníků. Při konkurenčním boji společnost využívala své operativnosti, rychlých termínů dodání, servis a nízkou cenu.

Snížila se celková zadluženost a tím i věřitelské riziko. Podíl vlastního kapitálu byl 47,12%. Koeficienty celkové likvidity je 1,08 což znamená, že společnost je schopna v případě potřeby hradit veškeré své závazky z oběžných aktiv. Okamžitá likvidita – hodnota 0,256 je v rozmezí, kde můžeme konstatovat dobré hospodaření s kapitálem. Pohotová likvidita 1,096 – standardní hodnota. Běžná likvidita 1,591 ukazuje na finančně zdravý podnik. Rentabilita vloženého kapitálu je nižší než doporučené hodnoty – ROI 0,093. Rentabilita celkového kapitálu ROA – 0,073. Rentabilita vlastního kapitálu ROE – 0,155. Z posledních dvou ukazatelů můžeme konstatovat, že

finanční páka je kladná. Podíl hrubého zisku na jednoho zaměstnance činil v roce 2005 131,8 tisíc Kč.

Hlavním záměrem v roce 2006 bylo zvýšení finanční stability a produktivity ve své činnosti, podle cílů stanovených v plánu pro prodej, financování a investiční rozvoj. Dalším z hlavních cílů bylo rozšíření skladových kapacit výstavbou nového skladu .

Cíle roku byly průběžně plněny až do devátého měsíce roku 2006. Při realizaci investiční akce (instalace dvou nových NC strojů) došlo dne 17. října 2006 k požáru všech logistických prostor společnosti Neochem plus spol.s r.o. Požárem byl zničen vyzrávací sklad, řezárna, expedice a nový sklad bloků. Současně minimálně z jedné třetiny byla poničena požárem hlavní výrobní budova. Produkce PUR byla paralyzována. Ihned po požáru společnost řešila obnovu strojového parku v doposud nevyužitých prostorách spodní haly na bázi dovozu pěny od našeho vlastníka ORGANIKA a.s. Řezací centrum vzhledem k termínu dodávek strojů se podařilo obnovit až v lednu 2007. Ochromením činnosti společnosti současně došlo k citelnému snížení personálního stavu zaměstnanců. Zbytek roku byl zaměřen na činnosti spojené s ekologickou likvidací požárem zničených budov a převedením části zaměstnanců dočasně do naší mateřské společnosti Organika a.s., kde vykrývali zakázky našich zákazníků. Část pracovníků byla rovněž přesunuta k významnému zákazníkovi, kde byla zakoupena technologie na lepení PUR sendvičů pro jeho potřeby. Současně byl zahájen proces vykrytí zákazníků v Maďarsku cestou sesterské organizace Organika BH – Bosna. I přes výše uvedené úsilí se nepodařilo udržet všechny zákazníky a společnost ztratila 40-50% odběratelů. Toto snížení bylo způsobeno zejména obavami zákazníků o pravidelné dodávky ihned po požáru a jednak sortimentně, kdy mateřská společnost nevyrábí obdobný sortiment, který odebírají naši zákazníci. Požár zasáhl společnost v období IV. čtvrtletí, kdy je dosahováno výrobcí PUR pěny největších obrátů. Všechny tyto výše uvedené skutečnosti měly vliv na celkový výsledek hospodaření společnosti.

Výsledkem hospodaření bylo dosažení zisku po zdanění 634 tisíc Kč, při celkových tržbách 266,698mil. Kč. I přes výše uvedenou událost došlo v roce 2006 k navýšení prodeje PUR oproti předcházejícímu roku o 9 %. Prodej vlastní výroby činil 65% z celkově prodané PUR (o 20% méně oproti r. 2005).

Investice byly zaměřeny na dokončení výstavby nového skladu s termínem dokončení březen 2006 a nákup nové technologie – dvou NC řízených pil společnosti Baumer. Celkové dokončené investice byly v hodnotě 16,7 mil. Kč.

Základní kapitál společnosti je splacen do výše 100%, a to 11,300 mil. Kč.

Společnost nemá žádné závazky po lhůtě splatnosti vůči státu, zdravotním pojišťovnám a bankám.

Ve svých obchodních aktivitách společnost rozvíjí export do okolních zemí, hlavně Slovensko a Maďarsko. Společnost má již na těchto trzích stálé odběratele, a dále vyvíjí úsilí o získání většího podílu. Podíl exportu se ovšem v r. 2006 vlivem požáru snížil oproti roku 2005 na celkových 30%.

Společnost má zavedený systém managementu jakosti dle požadavků normy ČSN EN ISO 9001:2001 a získala certifikaci. V roce 2007 dojde k pravidelné recertifikaci společnosti.

Z ekonomického hlediska společnost vykazovala do doby požáru zisky a tvořila hodnotu pro své vlastníky. V současnosti je na hranici svých kapacitních možností a prodeje nakupované pění, kde hrají významnou položku přepravní náklady velké vzdálenosti, není schopna pokrýt své náklady a netvoří zisk. Proto, aby znovu získala, rozšířila a upevnila svou pozici na trhu, by měla přijat rozhodnutí o výstavbě a plném obnovení výroby společnosti NEOCHEM plus. Podrobné kroky k dosažení vytýčeného cíle včetně kalkulací, financování a návratnosti investice popisují dále v diplomové práci.

5. ŘEŠENÍ OBNOVY SPOLEČNOSTI

5.1. Stanovení nového cíle

Po prvním kroku při rozboru situace je nutné si vyjasnit, v čem spočívá problém, co řešit a čeho dosáhnout – jakého cíle. Nedílným požadavkem je formulovat proč chci stanoveného cíle dosáhnout. V případě naší společnosti je tato formulace více než jasná – **obnovit její výrobu a postupně zvyšovat tržní podíl a zisk**. Daný cíl má však obvykle svoji hierarchickou strukturu. Skládá se z nižších cílových bloků a skupin až po dílčí konkrétní a měřitelné cíle. Tato hierarchie (stupnice hodnotí, hodnot) se vyjadřuje tzv. strojem cílů, které pomáhá definovat úkoly i účinky projektu na vnější okolí. K cílům na jednotlivých úrovních se přiřadí určení zodpovědnost pro příslušné členy projektového týmu.

5.1.1 Definování strategie

Víme-li, čeho chceme dosáhnout a proč, musíme si také rozmyslet jak, jakými postupy se k cíli dostaneme, čili určit strategii k dosažení cíle. Tyto postupy jsou usměrňovány dvěma činiteli:

1. dlouhodobými cíli firmy, vycházejícími z analýzy příležitostí
2. dostupnými zdroji, se kterými lez počítat při řešení a realizaci projektu.

Projektů, které by mohly vést k cíli, může být velmi mnoho. Proto ty, které nevyhovují uvedeným dvěma hlediskům, je nutné postupně separovat, přefiltrovat. Tímto postupem zbude jen několik návrhů vedoucích k danému cíli, na které bude možné soustředit vhodné a dostatečné zdroje. Z definice cílů a strategie musí tedy vyplynout, co má být uděláno (specifikace návrhů), v jakém čase a při jakých nákladech. Současně by mělo být určeno, které z těchto tří hledisek je prvořadé a které následuje za ním. Tak je možné dojít k rozumným kompromisům. Obvykle mají zásadní význam specifikace – upřesnění předmětu projektu, protože vyplývají z požadavků pramenících z různých směrů:

- Od zákazníků a uživatelů

- Od nejrozumnějších dodavatelů
- Ze zákonů a předpisů
- Z firemních norem
- Z dostupné technologie

Specifikace, která vyústí z posouzení všech těchto vlivů, pak ovlivní další rozhodování o nutném čase a nákladech. Znovu připomínám, že definice cílů a specifikací musí být přesné a měřitelné!

5.1.2. Harmonogram prací

Harmonogram prací vychází z požadavku na co nejrychlejší obnovu závodu a zahájení výroby. Je zde nutno zohlednit při obnově areálu a vybudování stavby, která má účelně splňovat požadavky z pohledu provozní, manipulační a skladovací funkčnosti, určitou časovou náročnost. Dále je nutno vzít v úvahu stávající legislativu, kterou hlavně z pohledu časové náročnosti procesu vyřizování povolení není možno zkrátit.

- | | |
|--|-----------------------|
| • vypracování návrhu stavby – výběr projekční kanceláře | termín 1.2. - 15.2.08 |
| • projednání návrhu s místně příslušným stavebním úřadem | 18.2.08 |
| • vypracování dokumentace pro územní a stavební řízení | 18.3.-30.4.08 |
| • vyřízení územní rozhodnutí a stavebního povolení | 1.5. - 15.6.08 |
| • vypracování dokumentace pro výběr dodavatele | do 31.5.2008 |
| • zajištění financování investice | do 31.5.2008 |
| • zahájení výstavby | 1.7.2008 |
| • ukončení výstavby | do 30.11.08 |
| • vybavení technologickými celky | do 31.12.08 |
| • kolaudace, zařazení do užívání | do 31.1.2009 |

5.1.3. Zadání návrhu

Další postup spočívá v tom, že zadavatel projektu – vrcholový management firmy, určí kmenový projektový tým v čele s pověřeným budoucím dozorem projektu a zadá úkol připravit návrhy variant a vypracovat úvodní studie proveditelnosti. Současně určí

osobu, která bude tyto práce řídit. Nejvhodnější je, aby to byl budoucí manažer projektu, neboť ten bude cítit i odpovědnost za reálnost návrhů. Protože jde o zásadní etapu před investiční fází, která si již vyžádá určité finanční prostředky, je nutné, aby zadání bylo všem zainteresovaným předáno písemně a schváleno zadavatelem. Zadání by mělo obsahovat:

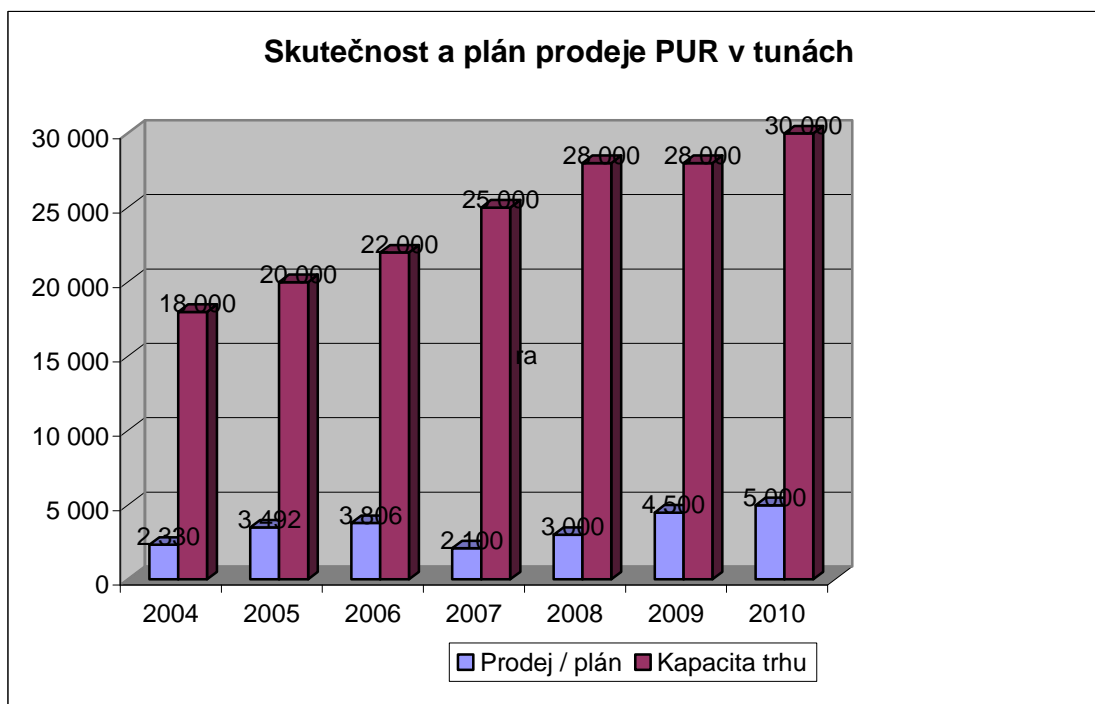
- Název úkolů a jeho číslo
- Definici cílů a specifikaci návrhu
- Jméno manažera návrhu a manažera zodpovědného za dozor nad projekty
- Jména členů kmenového projektového týmu
- Etapy a termíny, nepřekročitelné náklady
- Akceptační kritéria
- Předpokládaná rizika
- Podpisy marketingového manažera (vrcholového manažera zodpovědného za projekty), ekonoma a ředitele firmy

5.1.4. Úvodní studie proveditelnosti

Úvodní studie proveditelnosti (Pre-Feasibility Studies)) mohou být u jednoduchých projektů dostatečným podkladem pro rozhodování, zda pokračovat v investiční fázi. V komplexu speciálních projektů jsou však nezbytné pro rozhodnutí, jestli má v přípravě pokračovat nebo návrh projektu zamítnout. Následná studie proveditelnosti je totiž pracná a nákladná, a než by se podle ní dospělo k eventuálnímu zamítnutí návrhu, stálo by to mnoho peněz.

Úvodní studie proveditelnosti je vhodné členit podle následujících úseků:

Analýza poptávky – z výše uvedeného rozboru a analýzy trhu známe segment koupěschopných zákazníků, kteří mají zájem o naše produkt. Známe geografické hranice trhu, tržní potenciál, jsme schopni určit potenciální poptávku a její vývoj. Dosavadní poptávka v naší společnosti měla silně vzestupnou tendenci. Víme, že hlavním faktorem rozhodujícím o tomto vývoji byla kvalita, cena a rychlost servisu.



Z výše uvedeného grafu je patrné, že společnost má na trhu velké možnosti a její plány jsou v případě uskutečnění projektu dosažitelné. Již v roce 2006 by tržní podíl byl daleko vyšší než dosažených 17%, ale v důsledku požáru byl velký propad v prodeji. Je také pozitivní, že trh má neustále rostoucí tendenci, a společnost má dobrý růstový předpoklad.

Kapacita a výkony - pojem kapacita² (z lat. Capacitas, od dapere .- obsahovat, mít.) znamená schopnost pojmout, obsáhnout, vyrobit. V praxi se s ním setkáváme velmi často a je aplikován pro nejrůznější objekty. V projektovém řízení postačí, budu-li jej definovat pro objekt výrobní.

Výrobní kapacita je maximální schopnost podniku vyrábět a prodávat určité produkty za dané časové období při optimální technologii a organizaci výroby a při racionálním využití daného investičního majetku. Velikost výrobní kapacity závisí na množství a druhích disponibilních výrobních zařízení, někdy i na velikosti výrobní plochy nebo počtu a kvalifikaci dělníků. Obvykle se vyjadřuje počtem kusů výrobků, které lze například na daném zařízení vyrobit za rok nebo v jiných měřících jednotkách. Výše uvedenou výrobní kapacitu budeme pokládat za běžně využitelnou při respektování všech nezbytných technických, technologických a organizačních ztrát (vznikajících při

údržbě zařízení, jeho seřizování při nutných přestávkách, dovolených atd.) a plánované směnnost.

Naproti tomu *maximální kapacita* je dána dosažitelným výkonem výrobního zařízení při plné využití nominálního časového fondu. Prakticky se jedná o technicky využitelnou kapacitu garantovanou výrobcem zařízení. Kapacitou výrobního objektu úzce souvisí objem produkce a výkony.

Objem produkce vyjadřuje velikost výrobního úkolu, respektive výsku výroby za určité období. Stejně jako kapacitu výrobního objektu lze objem produkce vyjádřit naturálně nebo hodnotově. Naturální vyjádření je dáno množstvím měřicích jednotek, lze ho však použít jen v stejnorodé produkce, což je konkrétně případ naší společnosti.

Výkony podniku jsou peněžním vyjádřením objemu produkce. Objem produkce se často ztotožňuje s kapacitou výroby. Není to však správné, neboť kapacita představuje maximální možnost výroby, kdežto objem produkce udává plánovaný nebo skutečný objem výroby. Je-li $Q < K$, není disponibilní kapacita využita. Je ale nutné rozlišovat, zda se jedná o trvalé či přechodné nevyužití kapacity.

| Roční kapacita | Původní | Požadovaná |
|----------------------------------|---------|------------|
| Objem produkce | 3 800 | 10 000 |
| Výrobní linka | 19 200 | 10 000 |
| Zrací sklady | 4 320 | 10 000 |
| Zpracování - řezárna | 5 000 | 7 000 |
| Expediční sklad hotových výrobků | 4 500 | 10 000 |

Požadovanou kapacitu jsem určila v souladu s výsledky analýzy poptávky a prognózy prodeje, kde do roku 2010 by firma chtěla dosáhnout objemu ve výši 5.000 tun polyuretanu a v dlouhodobém plánu by chtěla nadále objem navyšovat. Požadovaný objem produkce 10.000 tun vychází z dlouhodobých plánů na dalších 20 let. Z tabulky je patrné, že pokud by nedošlo k přerušení výroby, firma by měla v průběhu roku 2007 a 2008 kapacitní problémy v expedici hotových výrobků a ve zracích skladech, to znamená, že by pro další rozvoj musela přistoupit k investici do rozšíření těchto kritických míst.

Projektem definovanou kapacitu je nakonec třeba konkretizovat určením drobného výrobního programu, plánu, v němž se přihlédne i k postupnému náběhu produkce na požadovanou kapacitu. Celý objem produkce se nakonec musí přepočítat na peněžní jednotky a tím vyjádřit plán výkonů.

Vstupy – pro projektovaný objekt musím stanovit (odhadnout) potřebné množství surovin, základního a pomocného materiálu, energie, navíc pak také odpovídající náklady. Poměrně přesně lze v této fázi určit potřebu vstupního základního materiálu, ostatní však závisí na vypočtením počtu pracovníků, strojů a zařízení, ploch a obestavěném objemu budov. Proto se zde alespoň zjistí vstupní data pro výpočet nákladů na spotřebu materiálu, energie a služeb.

5.2. Technické řešení projektu

Důležitým krokem projektu je řešit předběžnou volbou vhodných budov pro daný projekt. Záleží na předpokládané kompozici ploch. Společnost NEOCHEM plus se nachází v areálu bývalých lignitových dolů. Po požáru zůstali společnosti budovy – výrobní budova s výrobní linkou, sklad chemikálií a hlavních surovin a původní kulturní sál, v současnosti přestavěn na řezárnu polyuretanu.

Pozemek společnosti se nachází na svažitém terénu, kde možnosti výstavby jsou silně ohraničeny. Budovy řezárny, zpracování, zrání a expedice byly dostavěny postupně a stáli samostatně, od sebe odděleny komunikacemi. Tím vždy vznikaly více náklady na manipulaci a přepravu zboží, nebyly ideální podmínky pro expedici ani zrání polyuretanu.

Po likvidaci požářiště vznikla jedna velká plocha, která pokud by se využila jako jeden zastavěný celek, může splňovat ty nejlepší požadavky na celou logistiku. Podle předběžných kalkulací také vím, že náklady na výstavbu haly jako monolitu, budou podstatně nižší, než při volbě obnovit budovy tak jak byly na původním místě.

Při takové variantě bude ideální možnost řešit výrobu do regálových systémů dlouhého bloku, který doposud nebyl možný. Firma z důvodu dispozic zracích skladů vyráběla pouze polyuretan v blocích maximálního rozměru 205 x 112 x 300 cm, čímž vznikala

odpadovost při výrobě až 6%, a dále bloky pro konkrétní zákazníky na požadovaný nestandardní rozměr museli být vyráběny samostatně, a tím měli delší dodací dobu. Nové technologie, které jsou zavedeny v našeho majoritního vlastníka a u některých konkurenčních firem, umožňují výrobu do regálových systémů, kde blok může být dlouhý až 60 metrů. Odpadovost se tím sníží na pouhé 1% a z takto vyrobeného bloku lze na počkání zhotovit jakýkoli nestandardní rozměr.

Stavba – předběžná volba vhodné budovy, která by splňovala požadavky na nové technologie skladování, rozšíření skladových a zpracovatelských kapacit, je budova plynule navazující na výrobní objekt v rozměru 50 x 150 metrů, s výškou 14 metrů. Navrhují monolit rozčleněn na tři samostatné úseky, z toho za výrobní budovou úsek č. 1 – skladové regály dlouhých bloků, úsek č. 2 – expediční sklad a mezisklad krátkých bloků, úsek č. 3 – zpracovatelské centrum, dvou etážové, kde v první etáži bude pořez polyuretanu a v druhé etáži výroba matrací a čalounických dílců. Investiční náklady na stavební objekty se ve

Technologie – výrobní technologie skladových regálů by měla být zajištěna jako technologický celek. Jedná se o složité konstrukční řešení, které je vyráběno vždy na míru a potřeby uživatele. Výrobní technologie bloků - stávající výrobní linka – má dostatečnou kapacitu, které vysoce převyšují požadavky. Jedná se o výrobní linku MAXFOAM 375, od anglické firmy Canon Viking.

Strojní zařízení - výběr strojů a zařízení souvisí s volbou technologie a s plánovanou kapacitou. Jedná se zejména o nové pily pro zpracování polyuretanu a ostatní zařízení. Při výběru navrhuji řídit se stanovenými postupy pro výběr dodavatele strojního zařízení.

Potřebné strojní zařízení

| Strojní zařízení | Současný stav | | Cílový stav | | K pořízení | |
|---|-------------------|-----------|-------------------|-----------|------------|---------------|
| | kapacita t/rok | ks | kapacita t/rok | ks | ks | tis.Kč |
| I. Zpracování - pořezové centrum | 2 000 | 3 | 7 000 | 12 | 9 | 17 520 |
| Kopírovací stroj | 1 000 | 1 | 3 000 | 3 | 2 | 3 200 |
| Horizontální pila | 2 000 | 1 | 5 000 | 3 | 2 | 6 150 |
| Vertikální pila | 2 000 | 1 | 5 000 | 3 | 2 | 3 800 |
| Úkosová pila | 0 | 0 | 250 | 1 | 1 | 750 |
| Fréza | 0 | 0 | 100 | 1 | 1 | 520 |
| Profilovací zařízení | 0 | 0 | 500 | 1 | 1 | 3 100 |
| II. Logistika - expedice | 2 000 | 2 | 10 000 | 10 | 8 | 6 200 |
| Horizontální pila | 0 | 0 | 10 000 | 1 | 1 | 3 700 |
| Váha | 0 | 0 | 10 000 | 4 | 4 | 400 |
| Vysokozdvihový vozík | 2 000 | 2 | 10 000 | 5 | 3 | 2 100 |
| III. Výroba matrací a čal.komp. | 2 000 | 6 | 2 000 | 9 | 3 | 2 550 |
| Lepicí boxy | 2 000 | 6 | 2 000 | 6 | 0 | 0 |
| Šicí stroje | 0 | 0 | 500 | 2 | 2 | 2 200 |
| Potahovací stroje | 0 | 0 | 500 | 1 | 1 | 350 |
| IV. Zpracování odpadu | 500 | 1 | 1 000 | 2 | 1 | 620 |
| Drtička polyuretanu | 0 | 0 | 500 | 1 | 1 | 620 |
| Lis | 500 | 1 | 500 | 1 | 0 | 0 |
| Celkem | 2 000 | 12 | 10 000 | 33 | 21 | 26 890 |

5.3. Rozpočet investice

V souvislosti s projektem výstavby bude nutné vydávat finanční prostředky na:

1. *fixní investice* , tj. investice do stálého movitého a nemovitého majetku

- Úprava pozemku, přemístění stávajícího objektu ČOV, terénní úpravy po výstavbě
- Stavba a stavební práce objektu a inženýrské sítě
- Provozní soubory – technologie
- Stroje a zařízení mimo provozní soubory (výrobní, dopravní, atd.)

2. *předvýrobní kapitálové náklady*

- Náklady spojené s legislativou a povolením

- Náklady na projektové a průzkumné práce včetně konzultačních poplatků, nabídkového řízení, atd.
- Náklady na řízení realizace projektu – řízení realizace manažerem projektu, autorský dozor projektanta, stavební dozor investora, převzetí stavebních a montážních prací, atd.
- Náklady na zkušební provoz, tj. výrobní náklady a více náklady vynaložené po dobu zkušebního provozu a záběhu výroby

3. *přírůstek provozního kapitálu*, nutného k rozběhu výroby od zkušebního provozu až po její záběh

- Přírůstek zásob přímého materiálu (alespoň na první 2 měsíce nebo kvartál, potom již bude spotřeba hrazena z tržeb za realizovanou produkci)
- Počáteční výdaje na mzdy
- Peněžní hotovost ke krytí počáteční režie
- Jiný provozní kapitál na pořízení drobného investičního majetku hmotného i nehmotného

Rozpočet investičních nákladů (v tis.Kč)

| Položka | | Výchozí doba | Doba výstavby | Zkušební provoz | Cílová doba | Náklady celkem |
|---------------|---------------------------------------|--------------|----------------|-----------------|--------------|----------------|
| 1. | Fixní investice | 1 992 | 137 900 | 0 | 0 | 139 892 |
| a) | úprava pozemku | 1 580 | 2 710 | 0 | 0 | 4 290 |
| c) | stavby a stavební práce | 412 | 86 000 | 0 | 0 | 86 412 |
| d) | provozní soubory a technologie | 0 | 22 300 | 0 | 0 | 22 300 |
| e) | stroje a zařízení | 0 | 26 890 | 0 | 0 | 26 890 |
| 2. | Předvýrobní kapitálové náklady | 1 750 | 580 | 400 | 50 | 2 780 |
| a) | legislativa a povolení | 380 | 0 | 50 | 0 | 430 |
| b) | projektové a výzkumné práce | 1 250 | 0 | 0 | 0 | 1 250 |
| c) | řízení a realizace projektu | 120 | 580 | 150 | 50 | 900 |
| d) | zkušební provoz | 0 | 0 | 200 | 0 | 200 |
| 3. | Přírůstek provozního kapitálu | 0 | 0 | 3 768 | 6 050 | 9 818 |
| a) | přírůstek zásob | 0 | 0 | 2 800 | 4 500 | 7 300 |
| b) | počáteční mzdy | 0 | 0 | 518 | 1 150 | 1 668 |
| c) | peněžní hotovost | 0 | 0 | 250 | 250 | 500 |
| d) | jiný provozní kapitál | 0 | 0 | 200 | 150 | 350 |
| Celkem | | 3 742 | 138 485 | 4 168 | 6 100 | 152 490 |

Poklady pro určení investičních nákladů jsem získala z projektových propočtů, z informací o projektových, průzkumných a stavebních pracích, strojů a zařízení a z nabídkových řízení. Konkrétní údaje zde uvádět nemůžu, protože záleží na místních podmínkách a hlavně musí vycházet z již hotové projektové dokumentace, která zatím není k dispozici.

5.4. Financování investice

Pro financování investice v takovém rozsahu bohužel společnost není schopna samofinancování. Z výše uvedeného rozpočtu investičních nákladů víme, že budeme potřebovat **152.490** tisíc Kč. Z pojistné události byla vyplacena náhrada škody od pojišťovny Kooperativy a.s. ve výši 45.762 tisíc Kč. Tyto vyplacené finanční prostředky byly použity na úhradu nakupované pěny od majoritního vlastníka. Bylo předběžně přislíbeno společností Organika a.s. jako jediným vlastníkem pomoc při financování a to peněžním vkladem, kterým bude zvýšen základní kapitál o **40.000** tisíc Kč. To znamená získání finančních prostředků ve výši 112.495 tisíc Kč z cizích zdrojů. Strojní zařízení bude možné financovat formou leasingu nebo dlouhodobým investičním úvěrem. Jedná se o částku **26.890** tisíc Kč. Pro financování samotné výstavby je potřebná výše úvěru **85.600** tisíc Kč.

5.4.1 Dlouhodobý bankovní úvěr

Jednou z možností je získání dlouhodobého bankovního úvěru ve formě hypotečního úvěru. Ten představuje účelový úvěr určený výhradně k financování investic do nemovitostí zajištěný zástavním právem k nemovitostem a dlouhodobých technologických celků. Při rozhodování o využití úvěru pro financování podniku je potřebné dodržovat zásady dluhového financování, tj. výše úrokových sazeb ve srovnání s dosahovanou podnikovou výnosností. Kromě toho, důležitým faktorem jsou bankami požadované záruky (zajištění) a ochranná ujednání. Úvěr společnosti Neochem může být zaručen osobním zajištěním majoritním vlastníkem společností Organika a.s. a věcným zajištěním na stávající nemovitosti a novou výstavbu. Tímto způsobem může být financována investiční výstavba

Na základě předběžného jednání v Československé obchodní bance a.s., v které má společnost dlouhodobě své všechny běžné účty. Výše úrokové sazby by se pohybovala v rozmezí 4,1 – 4,5% PRIBOR a 1% marže. Do finančních plánů počítám s úrokovou sazbou celkem 5,5% a dobou splatnosti 15 let. Pomocí uměřovatele jsem vypočítala výši pravidelných splátek úvěru a úrokových plateb z dosud nezaplaceného úvěru. Tato výše splátek je zahrnuta ve finančním plánu uvedeném v příloze.

Splátkový plán úvěru

| Rok | Počáteční stav úvěru | Roční platba | Roční úrok | Roční úmor | Konečný stav úvěru |
|-----|----------------------|--------------|------------|------------|--------------------|
| 1. | 85 600 000 | 8 525 760 | 4 708 000 | 3 817 760 | 81 782 240 |
| 2. | 81 782 240 | 8 525 760 | 4 498 023 | 4 027 737 | 77 754 503 |
| 3. | 77 754 503 | 8 525 760 | 4 276 498 | 4 249 262 | 73 505 241 |
| 4. | 73 505 241 | 8 525 760 | 4 042 788 | 4 482 972 | 69 022 269 |
| 5. | 69 022 269 | 8 525 760 | 3 796 225 | 4 729 535 | 64 292 734 |
| 6. | 64 292 734 | 8 525 760 | 3 536 100 | 4 989 660 | 59 303 074 |
| 7. | 59 303 074 | 8 525 760 | 3 261 669 | 5 264 091 | 54 038 983 |
| 8. | 54 038 983 | 8 525 760 | 2 972 144 | 5 553 616 | 48 485 367 |
| 9. | 48 485 367 | 8 525 760 | 2 666 695 | 5 859 065 | 42 626 303 |
| 10. | 42 626 303 | 8 525 760 | 2 344 447 | 6 181 313 | 36 444 989 |
| 11. | 36 444 989 | 8 525 760 | 2 004 474 | 6 521 286 | 29 923 704 |
| 12. | 29 923 704 | 8 525 760 | 1 645 804 | 6 879 956 | 23 043 747 |
| 13. | 23 043 747 | 8 525 760 | 1 267 406 | 7 258 354 | 15 785 394 |
| 14. | 15 785 394 | 8 525 760 | 868 197 | 7 657 563 | 8 127 830 |
| 15. | 8 127 830 | 8 574 861 | 447 031 | 8 127 830 | 0 |

5.4.2. Leasing

Z právního hlediska představuje leasing třístranný právní vztah mezi dodavatelem, pronajímatelem a nájemcem, při kterém pronajímatel kupuje od dodavatele dlouhodobý hmotný majetek a poskytuje jej za úplatu do užívání nájemci. Leasing bude z finančního hlediska alternativní speciální forma financování dlouhodobých potřeb podniku (dlouhodobého majetku) cizím kapitálem. Leasingová společnost neponese žádná rizika spojená s provozem pronajatého předmětu a bude vystupovat pouze jako věřitel. Leasing se tak stává značně podobný bankovnímu úvěru.

Vypočítala jsem výhodnost pomocí metody diskontovaných výdajů na leasing a úvěr, v které jsem kvantifikovala výdaje vzniklé v souvislosti s leasingem, obdobně jsem

vypočítala výdaje v souvislosti s úvěrem se zohledněním odpisového daňového štítu, převedla jsem výdaje na současnou hodnotu se stejnou diskontní sazbou. Porovnáním obou variant financování vyplývá, že leasingová forma financování je při daném rozložení plateb výhodnější než financování pomocí úvěru. Leasing bude **levnější o 685 499,- Kč**, jak je uvedeno ve výpočtu v příloze. Navrhuji využít finanční leasing z důvodu výhodnosti před úvěrem.

Při financování leasingem bude dodavatel společnost Raifeisen Impuls Leasing, se kterou společnost dlouhodobě spolupracuje. Tato společnost nabídla nejlepší podmínky.

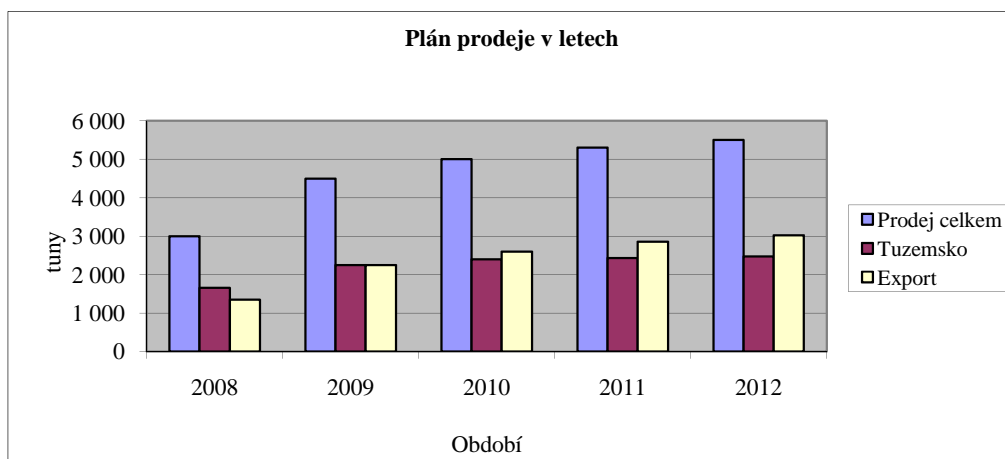
5.4.3 Sestavení finančních plánů

Pro realizace investiční činnosti jsem vypracovala dlouhodobý finanční plán podniku na dobu příštích pěti let. Tento plán vychází z provedené finanční analýzy, která směřuje k poznání, co do budoucna podnikové finance vydrží a co umožní v podmínkách, které naznačuje prognóza a podnikového okolí. Podrobné zpracování plánů je uvedeno v příloze a obsahuje:

- plán tržeb na základě prognózy a plánu prodeje
- plán peněžních toků
- plánová rozvaha
- plánovou výsledovku
- rozpočet investičních výdajů
- rozpočet dlouhodobého externího financování

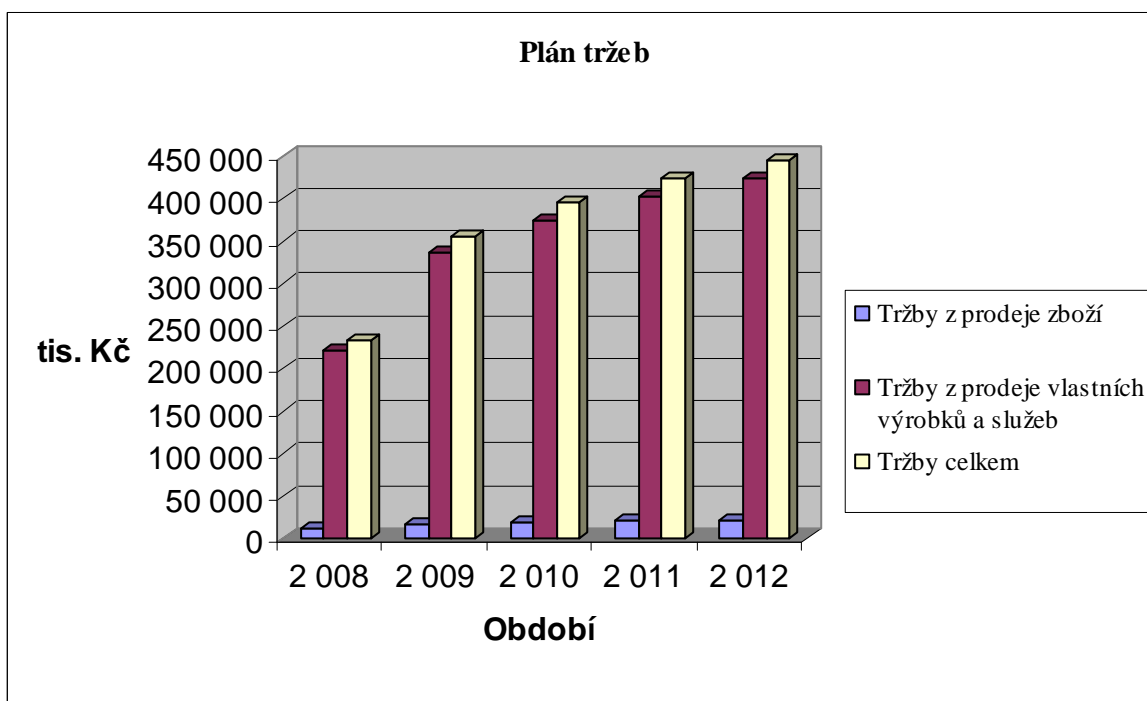
Plán prodeje a plán tržeb

Plán prodeje zde vyjadřuje obchodní cíl, který povede k opětovnému získání silné pozice na trhu a zvýšení tržního podílu. Prognóza trhu je zde jako celkový tržní objem na cílových trzích a tržní podíl, o který by firma mohla usilovat.



Nejdůležitějším faktorem ovlivňujícím finanční potřeby a současně i vymezujícím rozhodující provozní příjmy je objem tržeb.

V plánu tržeb vycházím z prognózy tržních podmínek a z plánu prodeje, který je uveden v hmotnostní jednotce, a to v prodaných tunách polyuretanové pěny. Plán tržeb je v úrovni kupní síly peněz ve výchozím roce, který je korigován pouze plánovaným vývojem reálných cen vlastních výrobků oproti vývoji reálných tržních cen odvětví. Plánované tržby jsou vstupem pro finanční plán.



Plán zisku a ztrát

Kvantitativní soulad mezi příjmy a výdaji, mezi výnosy, náklady a ziskem či mezi aktivy a pasivy je podmínkou nutnou, nikoli však postačující pro přijatelnost finančního plánu. Kvalita finančního plánu se posuzuje podle jeho důsledků pro vývoj tržní hodnoty podniku.

V příloze přikládám plán zisku a ztrát na časové období 2008 – 2012. Je z něj patrné, že společnost by měla kontinuálně vytvářet zisky. Plán zisku a ztrát vychází z plánu tržeb v závislosti na prodaném množství polyuretanu. V návaznosti na jednotku množství jsou plánovány materiálové výdaje s ohledem na prognózovaný nárůst cen vstupních surovin, a celkové variabilní náklady. Fixní náklady jsou plánovány lineárně konstantní s procentuelním navýšením při prognózované změně cen energií, nájmu a ostatních služeb. Dále jsou zde zahrnuty úroky z úvěrů a roční skonta a bonusy z odběru surovin, tak, jak byly doposud dodavateli poskytovány.

Plán rozvahy

Plán rozvahy vychází z prognózy závěrky roku 2007 a navazuje na plány investic a zisku a ztrát. Zobrazuje celkový stav hmotného a nehmotného majetku se zohledněním amortizace, dále stav oběžného majetku, včetně peněžních prostředků, stav kapitálu, zisku, a stav cizích zdrojů včetně bankovních úvěrů a ostatních půjček.

Plán peněžních toků

Investiční projekty předurčují vývoj tržeb a zisku po zdanění. Odpisy v této fázi jsem plánovala podle dosavadní skutečnosti a prognózy na základě plánu investic. Lze tedy stanovit čistý příjem z provozní činnosti pro jednotlivé roky.

Rozpočet investičních výdajů spolu s přírůstkem pracovního kapitálu vymezuje celkové výdaje z investiční činnosti.

Rozdíl mezi čistým příjmem z provozní činnosti a výdaji z investiční činnosti představuje potřebný čistý peněžní tok z finanční činnosti.

Nedostatek peněžních toků z provozní činnosti k financování investiční činnosti pokrývají dlouhodobé externí zdroje, a to přírůstek dlouhodobého úvěru.

5.5. Efektivnost investice

Efektivnost je účinnost prostředků vložených do nějaké činnosti hodnocená z hlediska užitečného výsledku této činnosti. Činnost je efektivní, je-li poměr užitečného výsledku činnosti (efektu) k jednorázovým nákladům činnosti větší než 1. Činnost je z hlediska efektivnosti neutrální při $e=1$ a neefektivní při $e<1$. Efekt⁸ (Z lat. Effectus, od:efficere = dokázat, provést, dosáhnout), znamená jev, účinek, výsledek činnosti. Náklady činnosti chápeme jako „jednorázové“, tj. vynaložené předem, aby činnost mohla být prováděna.

Při výpočtu efektivnosti investice budu počítat s průměrným ročním provozním ziskem před zdaněním 25.000 tis. Kč, průměrným ročním celkovým ziskem před zdaněním 20.000 tis. Kč, sazbu daně 19% a dobou investičních příjmů 15 let.

5.5.1. Metoda vnitřní míry výnosnosti

Metodou výnosnosti jsem výpočet provedla bez faktoru času, to znamená že byly brány v potaz peněžní příjmy z investiční akce bez kapitálových výdajů na investice, počet let z příjmů jsem počítala dobu splatnosti úvěru, tzn. 15 let. Touto metodou vnitřní míra výnosnosti by byla **13,3%**.

5.5.2 Metoda čisté současné hodnoty projektu

Metoda čisté současné hodnoty vykazuje rozdíl mezi současnou hodnotou peněžních příjmů z projektu a současnou hodnotou kapitálových výdajů na projekt. Tímto výpočtem vyšel výsledek **1,235** v reálném čísle vychází rozdíl současné hodnoty příjmů vyšší o **35.847** tis. Kč než současná hodnota kapitálových výdajů. Uvedený zlomek je větší než jedna, proto můžeme projekt přijmout.

5.5.3. Náklady vlastního kapitálu

Výpočet diskontní míry jsem provedla komplexní stavebnicovou metodou, podrobně uvedenou v příloze. Jako bezrizikovou výnosovou míru jsem použila Index gpri3 z informací portálu finanční skupiny Patria, a to 4,6%. Zhodnotila jsem zde všechny rizika a to: riziko oboru, trhu, konkurence, management, výrobní proces, specifické

faktory, dále Obchodní riziko, Finanční riziko. Tato „Riziková premie“ vyšla celkem 4,29%. Spolu s bezrizikovou výnosovou mírou vyšly náklady vlastního kapitálu **8,89%**.

5.5.4. WACC

Výpočet vážených nákladů kapitálu jsem provedla metodou postupných iterací pro hodnotu vlastního kapitálu stanovenou výnosovou metodou. Při použití sazby nákladů vlastního kapitálu 8,89% jsou vážené náklady kapitálu **7,75%**.

5.5.5. Výnosová hodnota podniku

Při výpočtu výnosového hodnoty podniku jsem použila sazby vážených nákladů kapitálu, jako diskontní míry v prvních 15ti letech investice by současná hodnota netto vypočítaná jako výnosová hodnota podniku byla **94.971 tis. Kč**.

5.5.6. Doba návratnosti

Pro dobu návratnosti jsem použila jednoduchou metodu, v praxi často používanou a to hodnocení podle počtu let, za které kapitálový výdaj splatí, peněžní příjmy z investice. Při průměrném ročním příjmu z investice 16.200 tis. Kč by doba splatnosti byla **9,4 let**. Z důvodu toho, že investice má daleko delší dobu životnosti, jedná se z tohoto pohledu o investici s vyšší efektivností. Investice s kratší dobou úhrady jsou pro podnik výhodnější z hlediska likvidity jeho majetku.

6. ZÁVĚR

V současné době společnost pracuje ve velmi omezených podmínkách a není schopna plně využít kapacity výrobní linky z důvodu požárem zlikvidovaných zpracovatelských a logistických prostor. Což dokládá výsledek provedené analýzy, kdy společnost, oproti dřívějšímu stavu se nyní nachází na hranici svých kapacitních možností, není v těchto schopna se dále rozvíjet, být trvale zisková a tím tvořit hodnotu pro své vlastníky.

Došla jsem k závěru, že tak jak vyplývá z mé analýzy a následujících propočtů, je jediným řešením k zajištění rozvoje a perspektivy společnosti přijmout mnou navržený návrh, to je okamžité vypracování investičního projektu pro obnovu zpracovatelských a logistických prostor společnosti NEOCHEM plus, spol. s r.o.

Podrobnými propočty jsem zjistila, že uvedený podnikatelský záměr se jako investice jeví velmi kladně. Vykazuje dobrou míru výnosnosti, čistou současnou hodnotu vyšší než 1 a relativně krátkou dobu návratnosti. Navíc toto řešení umožní společnosti daleko větší možnost rozvoje než tomu bylo v době před požárem.

Návrh jsem prozatím předložila řediteli společnosti, který jej hodnotil velmi pozitivně a doporučil jej k předložení vlastníkům firmy NEOCHEM plus. Všechny vypočtené hodnoty jsou z ekonomického hlediska pozitivní a podnikatelský záměr má dobré předpoklady k jeho naplnění. Proto navrhuji, aby byl projekt vlastníky přijat.

7. Seznam použité literatury

1. KOVANIC, P. ;KOVANICOVÁ, D. *Poklady skryté v účetnictví..díl2, Finanční analýzy účetních výkazů*. 2.vyd. Praha: Polygon, 2001. 279 s. ISBN 80-85967-07-3
2. KONEČNÝ,M. *Finanční analýza a plánování.*, POLYGRA a.s.2004 ISBN 80-214-2565-4
3. BROŽ, M. *MS EXCEL pro manažery a ekonomy*. 1.vyd. Praha: Computer press, 1998. 346 s. ISBN 80-7226-074-X
4. SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera – finanční analýza v řízení firmy*. 2.vyd. Praha: Computes Press, 2001. 221 s. ISBN 80-7226-562-8
5. KOVANIC, P. ;KOVANICOVÁ, D. *Poklady skryté v účetnictví..díl2, Finanční analýzy účetních výkazů*. 2.vyd. Praha: Polygon, 2001. 279 s. ISBN 80-85967-07-3
6. SOLAŘ, J. – BARTOŠ, V.: *Rozbor výkonnosti firmy*. 1. vydání Brno: PC-DIR Real 2001.147 s. ISBN 80-214-1969-5
7. ŠULÁK, M. – VACÍK, E.: *Strategické řízení v podnicích a projektech*. 1.vyd. Praha: EUPRESS, 2005. 234S. ISBN 80-86754-35-9
8. VLACH, J. A KOLEKTIV. *Finanční řízení podniku*. 2.vyd. Praha: EKOPRESS, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1
9. GRŮNWALD, R., TERMER, T., HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování*. Praha:, 1993. ISBN 80-900383-8-7
10. PAVELKOVÁ, D. *Řízení podnikových financí*. 2.vyd. upravené. Zlín: VUT Brno, FaME ve Zlíně, 2000. 227 str. ISBN 80-214-1659-9
11. REŽŇÁKOVÁ, M. *Finanční management*. I.část, II. část. 1.vyd. 2003. ISBN 80-214-2249-1, 80-214-2250-5
12. MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5
13. NĚMEC, V. *Projektový management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 184 s. ISBN 80-247-0392-0

8. Seznam příloh

| | |
|--------------|-----------------------|
| Příloha č. 1 | Finanční analýza |
| Příloha č. 2 | Plán prodeje |
| Příloha č. 3 | Finanční plány |
| Příloha č. 4 | Náklady kapitálu |
| Příloha č. 5 | Výpočty leasing, úvěr |

Příloha č. 1 Finanční analýza

| Vertikální analýza aktiv | | | | | | | | |
|-----------------------------|-----------|--------|---------|---------|-------|-------|-------|-------|
| Aktiva | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
| | v tis. Kč | | | | v % | | | |
| Aktiva celkem | 88 948 | 89 008 | 101 631 | 129 012 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Pohledávky za upsaný VK | 11 100 | | | | 12,48 | 0 | 0 | 0,00 |
| Stálá aktiva | 28 064 | 25 190 | 29 717 | 19 653 | 31,55 | 28,3 | 29,24 | 15,23 |
| DNM | 807 | 794 | 628 | 358 | 0,91 | 0,89 | 0,62 | 0,28 |
| DHM | 27 257 | 24 396 | 29 089 | 19 295 | 30,64 | 27,41 | 28,62 | 14,96 |
| Dlouhodobý finanční majetek | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,00 |
| Oběžná aktiva | 48 614 | 61 292 | 66 821 | 108 782 | 54,65 | 68,86 | 65,75 | 84,32 |
| Zásoby | 7 718 | 11 727 | 17 146 | 0 | 8,68 | 13,18 | 16,87 | 0,00 |
| Materiál | 5 484 | 7 532 | 12 928 | 0 | 6,17 | 8,46 | 12,72 | 0,00 |
| Nedokončená výroba | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,00 |
| Výrobky | 1 295 | 3 222 | 2 734 | 0 | 1,46 | 3,62 | 2,69 | 0,00 |
| Zboží | 939 | 973 | 1484 | 0 | 1,06 | 1,09 | 1,46 | 0,00 |
| Dlouhodobé pohledávky | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,00 |
| Pohledávky z obch. styku | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,00 |
| Krátkodobé pohledávky | 28 703 | 35 084 | 38 075 | 97 239 | 32,27 | 39,42 | 37,46 | 75,37 |
| Pohledávky z obch. styku | 24 371 | 34 199 | 38 002 | 56 365 | 27,4 | 38,42 | 37,39 | 43,69 |
| Stát - daňové pohledávky | 4 168 | 625 | 2 | 2638 | 4,69 | 0,7 | 0 | 2,04 |
| Jiné pohledávky | 164 | 260 | 71 | 38236 | 0,18 | 0,29 | 0,07 | 29,64 |
| Krátkodobý finanční majetek | 12 193 | 14 481 | 11 600 | 11 543 | 13,71 | 16,27 | 11,41 | 8,95 |
| Peníze | 246 | 273 | 287 | 204 | 0,28 | 0,31 | 0,28 | 0,16 |
| Účty v bankách | 11 947 | 14 208 | 11 313 | 11 339 | 13,43 | 15,96 | 11,13 | 8,79 |
| Ostatní aktiva | 1170 | 2 526 | 5 093 | 577 | 1,32 | 2,84 | 5,01 | 0,45 |

| Horizontální analýza aktiv | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|-----------|--------|---------|---------|------------|---------|-----------|--------|-----------|-----------|
| Aktiva | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2003-2004 | | 2004-2005 | | 2005-2006 | |
| | v tis. Kč | | | | rozdíl | % | rozdíl | % | rozdíl | % |
| Aktiva celkem | 88 948 | 89 008 | 101 631 | 129 012 | 60 | 0,07 | 12 623,00 | 12,42 | 27 381 | 26,94 |
| Pohledávky za upsaný VK | 11 100 | 0 | 0 | | -11 100,00 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Stálá aktiva | 28 064 | 25 190 | 29 717 | 19 653 | -2 874,00 | -11,41 | 4 527,00 | 15,23 | -10 064 | -33,87 |
| DNM | 807 | 794 | 628 | 358 | -13 | -1,64 | -166 | -26,43 | -270 | -42,99 |
| DHM | 27 257 | 24 396 | 29 089 | 19 295 | -2 861,00 | -11,73 | 4 693,00 | 16,13 | -9 794 | -33,67 |
| Dlouhodobý finanční majetek | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Oběžná aktiva | 48 614 | 61 292 | 66 821 | 108 782 | 12 678,00 | 20,68 | 5 529,00 | 8,27 | 41 961 | 62,80 |
| Zásoby | 7 718 | 11 727 | 17 146 | 0 | 4 009,00 | 34,19 | 5 419,00 | 31,61 | -17 146 | -100,00 |
| Materiál | 5 484 | 7 532 | 12 928 | 0 | 2 048,00 | 27,19 | 5 396,00 | 41,74 | -12 928 | -100,00 |
| Nedokončená výroba | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Výrobky | 1 295 | 3 222 | 2 734 | 0 | 1 927,00 | 59,81 | -488 | -17,85 | -2 734 | -100,00 |
| Zboží | 939 | 973 | 1484 | 0 | 34 | 3,49 | 511 | 34,43 | -1 484 | -100,00 |
| Dlouhodobé pohledávky | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Pohledávky z obch. styku | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Krátkodobé pohledávky | 28 703 | 35 084 | 38 075 | 97 239 | 6 381,00 | 18,19 | 2 991,00 | 7,86 | 59 164 | 155,39 |
| Pohledávky z obch. styku | 24 371 | 34 199 | 38 002 | 56 365 | 9 828,00 | 28,74 | 3 803,00 | 10,01 | 18 363 | 48,32 |
| Stát - daňové pohledávky | 4 168 | 625 | 2 | 2638 | -3 543,00 | -566,88 | -623 | 0 | 2 636 | 131800,00 |
| Jiné pohledávky | 164 | 260 | 71 | 38236 | 96 | 36,92 | -189 | -266,2 | 38 165 | 53753,52 |
| Krátkodobý finanční majetek | 12 193 | 14 481 | 11 600 | 11 543 | 2 288,00 | 15,8 | -2 881,00 | -24,84 | -57 | -0,49 |
| Peníze | 246 | 273 | 287 | 204 | 27 | 9,89 | 14 | 4,88 | -83 | -28,92 |
| Účty v bankách | 11 947 | 14 208 | 11 313 | 11 339 | 2 261,00 | 15,91 | -2 895,00 | -25,59 | 26 | 0,23 |
| Ostatní aktiva | 1170 | 2 526 | 5 093 | 577 | 1 356,00 | 53,68 | 2 567,00 | 50,4 | -4 516 | -88,67 |

Příloha č. 1 Finanční analýza

| Vertikální analýza pasív | | | | | | | | |
|-------------------------------|-----------|--------|---------|---------|-------|-------|-------|-------|
| Pasíva | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
| | v tis. Kč | | | | v % | | | |
| Pasíva celkem | 88 948 | 89 008 | 101 631 | 129 012 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Vlastní kapitál | 33 668 | 40 467 | 47 884 | 48 518 | 37,85 | 45,46 | 47,12 | 47,12 |
| Základní kapitál | 11 300 | 11 300 | 11 300 | 11 300 | 12,7 | 12,7 | 11,12 | 11,12 |
| Kapitálové fondy | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Rezervy ze zisku | 20 | 273 | 613 | 984 | 0,02 | 0,31 | 0,6 | 0,6 |
| VH minulých let | 17293 | 22095 | 28554 | 35600 | 19,44 | 24,82 | 28,1 | 28,1 |
| VH běžného období | 5055 | 6799 | 7417 | 634 | 5,68 | 7,64 | 7,3 | 7,3 |
| Cizí zdroje | 55 280 | 48 541 | 53 747 | 80 494 | 62,15 | 54,54 | 52,88 | 52,88 |
| Rezervy | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Dlouhodobé závazky | 1003 | 518 | 105 | 717 | 1,13 | 0,58 | 0,1 | 0,1 |
| Závazky z obchodního styku | 1003 | 518 | 105 | 717 | 1,13 | 0,58 | 0,1 | 0,1 |
| Krátkodobé závazky | 48 277 | 48 023 | 45 339 | 65 287 | 54,28 | 53,95 | 44,61 | 44,61 |
| Závazky z obchodního styku | 47 110 | 42 126 | 37 488 | 62 841 | 52,96 | 47,33 | 36,89 | 36,89 |
| Stát - daňové závazky | 118 | 1 318 | 1 787 | 1 423 | 0,13 | 1,48 | 1,76 | 1,76 |
| Závazky k zaměstnancům | 372 | 501 | 473 | 23 | 0,42 | 0,56 | 0,47 | 0,47 |
| Záv.za soc. a zdrav.pojištění | 281 | 368 | 448 | 337 | 0,32 | 0,41 | 0,44 | 0,44 |
| Ostatní aktiva | 396 | 3 710 | 5 143 | 663 | 0,45 | 4,17 | 5,06 | 5,06 |
| Bankovní úvěry a výpomoci | 6 000 | 0 | 8 303 | 14 490 | 6,75 | 0 | 8,17 | 8,17 |
| Běžné bankovní úvěry | 6000 | 0 | 8303 | 14490 | 6,75 | 0 | 8,17 | 8,17 |
| Ostatní Pasíva | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| Horizontální analýza pasív | | | | | | | | | | |
|-------------------------------|-----------|--------|---------|---------|-----------|--------|-----------|---------|-----------|--------|
| Pasíva | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2003-2004 | | 2004-2005 | | 2005-2006 | |
| | v tis. Kč | | | | rozdíl | % | rozdíl | % | rozdíl | % |
| Pasíva celkem | 88 948 | 89 008 | 101 631 | 129 012 | 60 | 0,07 | 12 623,00 | 12,42 | 27 381 | 26,94 |
| Vlastní kapitál | 33 668 | 40 467 | 47 884 | 48 518 | 6 799,00 | 16,8 | 7 417,00 | 15,49 | 634 | 1,32 |
| Základní kapitál | 11 300 | 11 300 | 11 300 | 11 300 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,00 |
| Kapitálové fondy | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,00 |
| Rezervy ze zisku | 20 | 273 | 613 | 984 | 253 | 92,67 | 340 | 55,46 | 371 | 60,52 |
| VH minulých let | 17293 | 22095 | 28554 | 35600 | 4 802,00 | 21,73 | 6 459,00 | 22,62 | 7 046 | 24,68 |
| VH běžného období | 5055 | 6799 | 7417 | 634 | 1 744,00 | 25,65 | 618 | 8,33 | -6 783 | -91,45 |
| Cizí zdroje | 55 280 | 48 541 | 53 747 | 80 494 | -6 739,00 | -13,88 | 5 206,00 | 9,69 | 26 747 | 49,76 |
| Rezervy | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,00 |
| Dlouhodobé závazky | 1003 | 518 | 105 | 717 | -485 | -93,63 | -413 | -393,33 | 612 | 582,86 |
| Závazky z obchodního styku | 1003 | 518 | 105 | 717 | -485 | -93,63 | -413 | -393,33 | 612 | 582,86 |
| Krátkodobé závazky | 48 277 | 48 023 | 45 339 | 65 287 | -254 | -0,53 | -2 684,00 | -5,92 | 19 948 | 44,00 |
| Závazky z obchodního styku | 47 110 | 42 126 | 37 488 | 62 841 | -4 984,00 | -11,83 | -4 638,00 | -12,37 | 25 353 | 67,63 |
| Stát - daňové závazky | 118 | 1 318 | 1 787 | 1 423 | 1 200,00 | 91,05 | 469 | 26,25 | -364 | -20,37 |
| Závazky k zaměstnancům | 372 | 501 | 473 | 23 | 129 | 25,75 | -28 | -5,92 | -450 | -95,14 |
| Záv.za soc. a zdrav.pojištění | 281 | 368 | 448 | 337 | 87 | 23,64 | 80 | 17,86 | -111 | -24,78 |
| Ostatní aktiva | 396 | 3 710 | 5 143 | 663 | 3 314,00 | 89,33 | 1 433,00 | 27,86 | -4 480 | -87,11 |
| Bankovní úvěry a výpomoci | 6 000 | 0 | 8 303 | 14 490 | -6 000,00 | -100 | 8 303,00 | -100 | 6 187 | 74,52 |
| Běžné bankovní úvěry | 6000 | 0 | 8303 | 14490 | -6 000,00 | -100 | 8 303,00 | -100 | 6 187 | 74,52 |
| Ostatní Pasíva | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,00 |

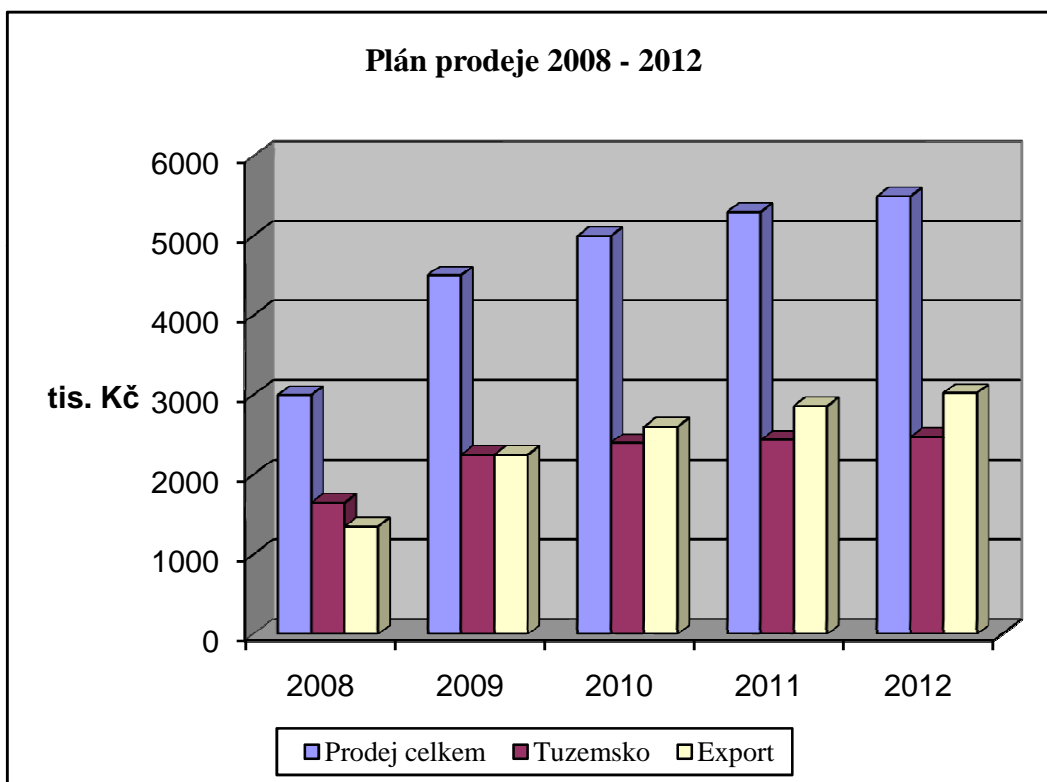
Příloha č. 1 Finanční analýza

| Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát | | | | | | | | |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
| | v tis. Kč | | | | v % | | | |
| Tržby celkem | 127 311 | 159 480 | 217 292 | 267 528 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Tržby za prodej zboží | 18 371 | 30 799 | 26 717 | 69 665 | 14,43 | 19,31 | 12,30 | 26,04 |
| Náklady vynaložené na prodej | 13 340 | 25 703 | 26 590 | 56 894 | 10,48 | 16,12 | 12,24 | 21,27 |
| Obchodní marže | 5 031 | 5 096 | 127 | 12771 | 3,95 | 3,2 | 0,06 | 4,77 |
| Výkony | 108940 | 128681 | 190235 | 197863 | 85,57 | 80,69 | 87,55 | 73,96 |
| Výkonová spotřeba | 82862 | 99948 | 154575 | 192693 | 65,09 | 62,67 | 71,14 | 72,03 |
| Přidaná hodnota | 31109 | 33829 | 35787 | 17941 | 24,44 | 21,21 | 16,47 | 6,71 |
| Osobní náklady | 12 603 | 16 959 | 18 887 | 19 633 | 9,9 | 10,63 | 8,69 | 7,34 |
| Tržby z prodeje dlouhodobého | 0 | 0 | 340 | 1915 | 0 | 0 | 0,16 | 0,72 |
| Provozní hospodářský | | | | | | | | |
| výsledek | 6603 | 10452 | 12895 | 4576 | 5,19 | 6,55 | 5,93 | 1,71 |
| Hospodářský výsledek z finan | -1681 | -948 | -3436 | -3280 | -1,32 | -0,59 | -1,58 | -1,23 |
| Daň z příjmů za běžnou činnos | -439 | 2 693 | 2 071 | 428 | -0,34 | 1,69 | 0,95 | 0,16 |
| HV za účetní období | 5 055 | 6 799 | 7 417 | 634 | 3,97 | 4,26 | 3,41 | 0,24 |
| Mimořádný hospodářský výsle | -306 | -12 | 29 | -234 | -0,24 | -0,01 | 0,01 | -0,09 |

| Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát | | | | | | | | | | |
|--|-----------|--------|--------|--------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2003-2004 | | 2004-2005 | | 2005-2006 | |
| | v tis. Kč | | | | rozdíl | % | rozdíl | % | rozdíl | % |
| Tržby za prodej zboží | 18 371 | 30 799 | 26 717 | 69 665 | 12 428,00 | 40,35 | 12 428,00 | 40,35 | 40,35 | 40,35 |
| Náklady vynaložené na prodej | 13 340 | 25 703 | 26 590 | 56 894 | 12 363,00 | 48,1 | 12 363,00 | 48,1 | 48,1 | 48,1 |
| Obchodní marže | 5 031 | 5 096 | 127 | 12771 | 65 | 0 | 65 | 0 | 0 | 0 |
| Výkony | 108940 | 128681 | 190235 | 197863 | 19 741,00 | 15,34 | 19 741,00 | 15,34 | 15,34 | 15,34 |
| Výkonová spotřeba | 82862 | 99948 | 154575 | 192693 | 17 086,00 | 17,09 | 17 086,00 | 17,09 | 17,09 | 17,09 |
| Přidaná hodnota | 31109 | 33829 | 35787 | 17941 | 2 720,00 | 8,04 | 2 720,00 | 8,04 | 8,04 | 8,04 |
| Osobní náklady | 12 603 | 16 959 | 18 887 | 19 633 | 4 356,00 | 25,69 | 4 356,00 | 25,69 | 25,69 | 25,69 |
| Tržby z prodeje dlouhodobého provozní hospodářský | 0 | 0 | 340 | 1915 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| výsledek | 6603 | 10452 | 12895 | 4576 | 3 849,00 | 36,83 | 3 849,00 | 36,83 | 36,83 | 36,83 |
| Hospodářský výsledek z finan | -1681 | -948 | -3436 | -3280 | 733 | -77,32 | 733 | -77,32 | -77,32 | -77,32 |
| Daň z příjmů za běžnou činnos | -439 | 2 693 | 2 071 | 428 | 3 132,00 | 116,3 | 3 132,00 | 116,3 | 116,3 | 116,3 |
| HV za účetní období | 5 055 | 6 799 | 7 417 | 634 | 1 744,00 | 25,65 | 1 744,00 | 25,65 | 25,65 | 25,65 |
| Mimořádný hospodářský výsle | -306 | -12 | 29 | -234 | 294 | -2 450,00 | 294 | -2 450,00 | -2 450,00 | -2 450,00 |

Plán prodeje v letech (v tunách)

| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|---------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Prodej celkem | 3 000 | 4 500 | 5 000 | 5 300 | 5 500 |
| Podíl na trzích | | | | | |
| Tuzemsko | 1 650 | 2 250 | 2 400 | 2 438 | 2 475 |
| Export | 1 350 | 2 250 | 2 600 | 2 862 | 3 025 |
| Podíl na sortiment | | | | | |
| Bloky | 1 560 | 2 340 | 2 600 | 2 756 | 2 860 |
| Desky | 450 | 675 | 750 | 795 | 825 |
| Přířezy | 390 | 585 | 650 | 689 | 715 |
| Tvarovky | 360 | 540 | 600 | 636 | 660 |
| Pojená drť | 240 | 360 | 400 | 424 | 440 |



Příloha č. 3 Finanční plány

| Plán Zisku a ztrát (v tis. Kč) | | 3 000 | 4 500 | 5 000 | 5 300 | 5 500 |
|--------------------------------|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | Období | 2 008 | 2 009 | 2 010 | 2 011 | 2 012 |
| 1. | Tržby z prodeje zboží | 11 700 | 17 550 | 19 750 | 21 200 | 22 275 |
| 2. | Náklady vynaložené na prodané zboží | 9 750 | 14 625 | 16 250 | 17 225 | 17 875 |
| 3. | Obchodní marže | 1 950 | 2 925 | 3 500 | 3 975 | 4 400 |
| 4. | Výkony | 222 820 | 337 840 | 375 048 | 403 118 | 423 119 |
| 5. | Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb | 222 300 | 337 725 | 375 250 | 402 800 | 423 225 |
| 6. | Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby | 520 | 115 | -202 | 318 | -106 |
| 7. | Aktivace | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 8. | Výkonová spotřeba | 192 910 | 288 658 | 324 661 | 349 171 | 366 955 |
| 9. | Z toho | | | | | |
| 10. | materiál | 165 300 | 252 225 | 285 000 | 307 135 | 323 950 |
| 11. | energie | 810 | 1 215 | 1 350 | 1 431 | 1 485 |
| 12. | služby | 26 800 | 35 218 | 38 311 | 40 605 | 41 520 |
| 13. | Přidaná hodnota | 31 860 | 52 107 | 53 887 | 57 922 | 60 564 |
| 14. | Osobní náklady | 20 540 | 24 260 | 25 353 | 26 075 | 26 582 |
| 15. | Mzdové náklady | 15 215 | 17 970 | 18 780 | 19 315 | 19 690 |
| 16. | Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění | 5 325 | 6 290 | 6 573 | 6 760 | 6 892 |
| 17. | Daně a poplatky | 318 | 350 | 361 | 375 | 380 |
| 18. | Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku | 4 320 | 9 660 | 9 660 | 9 660 | 9 660 |
| 19. | Ostatní provozní výnosy | 120 | 180 | 200 | 212 | 220 |
| 20. | Ostatní provozní náklady | 90 | 135 | 150 | 159 | 165 |
| 21. | Provozní výsledek hospodaření | 6 712 | 17 883 | 18 563 | 21 865 | 23 998 |
| 22. | Výnosové úroky | 30 | 45 | 50 | 53 | 55 |
| 23. | Nákladové úroky | 4 708 | 4 498 | 4 276 | 4 043 | 3 796 |
| 24. | Ostatní finanční výnosy | 2 550 | 3 825 | 4 250 | 4 505 | 4 675 |
| 25. | Ostatní finanční náklady | 2 970 | 4 455 | 4 950 | 5 247 | 5 445 |
| 26. | Finanční výsledek hospodaření | -5 098 | -5 083 | -4 926 | -4 732 | -4 511 |
| 28. | Výsledek hospodaření za běžnou činnost | 1 614 | 12 800 | 13 637 | 17 133 | 19 487 |
| 27. | Daň z příjmů za běžnou činnost | 339 | 2 560 | 2 591 | 3 255 | 3 702 |
| 29. | Mimořádné výnosy | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 30. | Mimořádné náklady | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 31. | Mimořádný výsledek hospodaření | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 32. | Výsledek hospodaření za účetní období | 1 275 | 10 240 | 11 046 | 13 878 | 15 784 |
| 33. | Výsledek hospodaření před zdaněním | 1 614 | 12 800 | 13 637 | 17 133 | 19 487 |

Plán rozvahy

| | Období | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|-----|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | AKTIVA CELKEM | 214 098 | 215 580 | 206 254 | 197 773 | 190 538 |
| 1. | Pohledávky za upsaný základní kapitál | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2. | Dlouhodobý majetek | 141 485 | 131 825 | 122 165 | 112 505 | 102 845 |
| 3. | Dlouhodobý nehmotný majetek | | | | | |
| 4. | Dlouhodobý hmotný majetek | 141 485 | 131 825 | 122 165 | 112 505 | 102 845 |
| 5. | Pozemky | 658 | 658 | 658 | 658 | 658 |
| 6. | Stavby | 6 515 | 96 567 | 93 137 | 89 707 | 86 277 |
| 7. | Samostatné movité věci a soubory | 18 530 | 34 600 | 28 370 | 22 140 | 15 910 |
| 8. | Jiný dlouhodobý hmotný majetek | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 9. | Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek | 115 782 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 10. | Poskytnuté zálohy na HIM | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 11. | Dlouhodobý finanční majetek | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 12. | Oběžná aktiva | 70 298 | 81 826 | 82 446 | 84 011 | 86 822 |
| 13. | Zásoby | 15 560 | 17 218 | 17 530 | 17 350 | 17 610 |
| 14. | Dlouhodobé pohledávky | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 15. | Krátkodobé pohledávky | 52 933 | 62 507 | 62 966 | 64 646 | 66 901 |
| 16. | Pohledávky z obchodních vztahů | 50 315 | 59 205 | 59 768 | 61 296 | 63 195 |
| 17. | Stát - daňové pohledávky | 2 618 | 3 302 | 3 198 | 3 350 | 3 706 |
| 18. | Dohadné účty aktivní | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 19. | Krátkodobý finanční majetek | 1 805 | 2 101 | 1 950 | 2 015 | 2 311 |
| 20. | Casové rozlišení | 2 315 | 1 929 | 1 643 | 1 257 | 871 |
| | PASIVA CELKEM | 214 098 | 215 580 | 206 254 | 197 773 | 190 538 |
| 21. | Vlastní kapitál | 86 159 | 96 399 | 99 506 | 102 890 | 105 490 |
| 22. | Základní kapitál | 51 300 | 51 300 | 51 300 | 51 300 | 51 300 |
| 23. | Kapitálové fondy | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 24. | Rezervní fondy | 984 | 1 048 | 1 560 | 2 112 | 2 806 |
| 25. | Výsledek hospodaření minulých let | | | | | |
| 26. | Nerozdělený zisk minulých let | 35 600 | 35 600 | 35 600 | 35 600 | 35 600 |
| 27. | Neuhrazená ztráta minulých let | -3 000 | -1 789 | | | |
| 28. | Výsledek hospodaření běžného účetního období | 1 275 | 10 240 | 11 046 | 13 878 | 15 784 |
| 29. | Cizí zdroje | 127 939 | 119 181 | 106 748 | 94 883 | 85 048 |
| 30. | Rezervy | | | | | |
| 31. | Dlouhodobé závazky | 712 | 815 | 753 | 799 | 805 |
| 32. | Závazky z obchodních vztahů | | | | | |
| 33. | Dohadné účty pasivní | 712 | 815 | 753 | 799 | 805 |
| 34. | Krátkodobé závazky | 45 445 | 40 612 | 32 490 | 25 062 | 19 950 |
| 35. | Závazky z obchodních vztahů | 44 106 | 37 546 | 28 679 | 21 019 | 15 757 |
| 36. | Závazky k zaměstnancům | 387 | 642 | 691 | 722 | 748 |
| 37. | Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění | 337 | 637 | 685 | 703 | 738 |
| 38. | Stát - daňové závazky | 615 | 1 787 | 2 435 | 2 618 | 2 707 |
| 39. | Jiné závazky | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 40. | Bankovní úvěry a výpomoci | 81 782 | 77 754 | 73 505 | 69 022 | 64 293 |
| 41. | Bankovní úvěry dlouhodobé | 81 782 | 77 754 | 73 505 | 69 022 | 64 293 |
| 42. | Krátkodobé bankovní úvěry | | | | | |
| 43. | Casové rozlišení | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Plán peněžních toků

| | Období | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|-----|---|----------------|----------------|---------------|----------------|----------------|
| 1. | Stav peněžních prostředků na začátku | 2 120 | 1 805 | 2 100 | 1 950 | 2 015 |
| 2. | Účetní zisk nebo ztráta před zdaněním | 1 614 | 12 800 | 13 637 | 17 133 | 19 487 |
| 3. | Odpisy stálých aktiv | 4 320 | 9 660 | 9 660 | 9 660 | 9 660 |
| 4. | Cistý provozní tok před změnami kapitálu | 5 934 | 22 460 | 23 297 | 26 793 | 29 147 |
| 5. | Změna stavu zásob | -1 218 | -1 658 | -312 | 180 | -260 |
| 6. | Změna stavu pohledávek | 312 | -9 574 | -459 | -1 680 | -2 255 |
| 7. | Změna stavu závazků | -8 689 | -4 730 | -8 184 | -7 382 | -5 106 |
| 8. | Změna stavu nepeněžních složek | -2 315 | 386 | 285 | 386 | 385 |
| 9. | Cistý provozní tok před mimořádnými položkami | -11 910 | -15 576 | -8 670 | -8 496 | -7 236 |
| 10. | Zaplacená daň z příjmů | -339 | -2 560 | -2 591 | -3 255 | -3 702 |
| 11. | Výdaje s nabytím stálých aktiv | -115 782 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 12. | Příjmy s nabytím stálých aktiv | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 13. | Přijaté úvěry a půjčky | 85 600 | | | | |
| 14. | Splacené úvěry a půjčky | -3 818 | -4 028 | -4 249 | -4 483 | -4 729 |
| 15. | Čistý peněžní tok z investiční činnosti | -34 339 | -6 588 | -6 840 | -7 738 | -8 431 |
| 16. | Dopady změn vlastního kapitálu | 40 000 | | | | |
| 17. | Vyplacení podílů společníkům | | | -7 937 | -10 494 | -13 184 |
| 18. | Čistý peněžní tok ze změn kapitálu | 40 000 | 0 | -7 937 | -10 494 | -13 184 |
| 19. | Cisté zvýšení resp. Snížení peněžních prostředků | -315 | 296 | -150 | 65 | 296 |
| 20. | Stav peněžních prostředků na konci období | 1 805 | 2 100 | 1 950 | 2 015 | 2 311 |

Náklady vlastního kapitálu

| | | | |
|----------------------------|-------|-------|--------------|
| Bezriziková výnosová míra | | | 4,60% |
| I. Riziko oboru | 0,73% | | |
| II. Riziko trhu | 0,38% | | |
| III. Riziko z konkurence | 0,76% | | |
| IV. Management | 0,38% | | |
| V. Výrobní proces | 0,33% | | |
| VI. Specifické faktory | 0,61% | | |
| Obchodní riziko | | 3,19% | |
| Finanční riziko | | 1,10% | |
| Riziková prémie Celkem | | | 4,29% |
| Prémie za nižší likviditu | | | 0 |
| Náklady vlastního kapitálu | | | 8,89% |

Bezrizikovou výnosovou míru – Index gpri3 jsem použila
z informací finanční skupiny Patria www.patria.cz

Vážené náklady kapitálu

| | |
|--|----------------|
| Provozní HV prognózovatelný-použitý k výpočtu (tis. Kč/rok) | 25 000 |
| Sazba daně z příjmů právnických osob (%) | 19,00% |
| Provozní HV prognózovaný po zdanění (tis. Kč/rok) | 20 250 |
| Diskontní míra pro 1. fázi | 7,75% |
| Počet roků 1. fáze | 15 |
| Roční FCF (tis. Kč/rok) | 20 250 |
| | |
| | |
| Současná hodnota 1. fáze (tis. Kč) | 176 007 |
| Odúročitel roční | 1,0775 |
| Kumulovaný odúročitel za 1. fázi | 3,06379 |
| Riziková přírážka pro 2. fázi | 1,50% |
| Kapitalizační míra ve 2. fázi | 9,25% |
| Časová hodnota 2. fáze (tis. Kč) | 218 919 |
| Současná hodnota 2. fáze (tis. Kč) | 71 454 |
| Celková současná hodnota brutto (tis. Kč) | 247 461 |
| Úročené cizí zdroje (tis. Kč) | 0 |
| Počáteční nutná investice do pracovního kapitálu - úvěr (tis. Kč) | 152 490 |
| Provozně nepotřebná aktiva (tis. Kč) | 0 |
| Současná hodnota netto (tis. Kč) = výnosová hodnota podniku | 94 971 |

Náklady vlastního kapitálu použité**8,89%**

| Výpočet vážených nákladů kapitálu WACC | Hodnota (tis. Kč) | Podíl (%) | Náklady kapitálu (% p.a.) | |
|---|-------------------|-----------|---------------------------|--------------|
| Vlastní kapitál | 94 971 | 38,38% | 8,89% | 3,41% |
| Úročený cizí kapitál | 152 490 | 61,62% | 8,00% | 3,99% |
| Vypočtená hodnota WACC (% p.a.) | 247 461 | 100,00% | | 7,40% |
| Použito při výpočtu (iterace, musí se rovnat WACC) | | | | 7,75% |

Metoda diskontovaných výdajů**Kvantifikované výdaje spojené s leasingem**

| Rok | Daňově uznatelná leasingová splátka | Daňová úspora | Výdaje na leasing |
|-----|--|---------------|----------------------|
| 1. | 5 630 110 | 1 069 721 | 4 560 389 |
| 2. | 5 630 110 | 1 069 721 | 4 560 389 |
| 3. | 5 630 110 | 1 069 721 | 4 560 389 |
| 4. | 5 630 110 | 1 069 721 | 4 560 389 |
| 5. | 5 630 110 | 1 069 721 | 4 560 389 |
| 6. | 5 630 110 | 1 069 721 | 4 560 389 |
| | 33 780 660 | 6 418 325 | 27 362 334 |

Splátkový plán úvěru

| Rok | Počáteční stav úvěru | Roční platba | Roční úrok 8% | Roční úmor | Konečný stav úvěru |
|-----|-------------------------|--------------|------------------|------------|-----------------------|
| 1. | 26 890 000 | 5 816 845 | 2 151 200 | 3 665 645 | 23 224 355 |
| 2. | 23 224 355 | 5 816 845 | 1 857 948 | 3 958 897 | 19 265 458 |
| 3. | 19 265 458 | 5 816 845 | 1 541 237 | 4 275 608 | 14 989 850 |
| 4. | 14 989 850 | 5 816 845 | 1 199 188 | 4 617 657 | 10 372 193 |
| 5. | 10 372 193 | 5 816 845 | 829 775 | 4 987 070 | 5 385 124 |
| 6. | 5 385 124 | 5 815 933 | 430 810 | 5 385 123 | 0 |
| | X | 34 900 158 | 8 010 158 | 26 890 000 | X |

Roční platba úvěru = 26 890 000 * umořovatel (6let, 8% p.a.) = 0,21632

Kvantifikace výdajů spojených s úvěrovým financováním

| Rok | Roční platba | Roční úrok 8% | Odpisy | Celkové snížení daň. Základu | Daňová úspora | Výdaje spojené s úvěrem |
|-----|--------------|------------------|------------|---------------------------------|------------------|----------------------------|
| 1. | 5 816 845 | 2 151 200 | 2 957 900 | 5 109 100 | 970 729 | 4 846 116 |
| 2. | 5 816 845 | 1 857 948 | 4 786 420 | 6 644 368 | 1 262 430 | 4 554 415 |
| 3. | 5 816 845 | 1 541 237 | 4 786 420 | 6 327 657 | 1 202 255 | 4 614 590 |
| 4. | 5 816 845 | 1 199 188 | 4 786 420 | 5 985 608 | 1 137 266 | 4 679 579 |
| 5. | 5 816 845 | 829 775 | 4 786 420 | 5 616 195 | 1 067 077 | 4 749 768 |
| 6. | 5 815 933 | 430 810 | 4 786 420 | 5 217 230 | 991 274 | 4 824 659 |
| | 34 900 158 | 8 010 158 | 26 890 000 | 34 900 158 | 6 631 030 | 28 269 128 |

Stroje jsou v účetní skupině 2. s odpisovou sazbou 6 let, při rovnoměrném odpisování v prvním roce 11%, v dalších 22,25%.

Porovnání obou variant financování se zohledněním časové hodnoty peněz

| Rok | Výdaje na leasing | Odůročitel | Současná hodnota výdajů na leasing | Výdaje spojené s úvěrem | Odůročitel | Současná hodnota výdajů na úvěr |
|------------|--------------------------|-------------------|---|--------------------------------|-------------------|--|
| 1. | 4 560 389 | 0,9259 | 4 222 582 | 4 846 116 | 0,9259 | 4 487 144 |
| 2. | 4 560 389 | 0,8573 | 3 909 799 | 4 554 415 | 0,8573 | 3 904 677 |
| 3. | 4 560 389 | 0,7938 | 3 620 184 | 4 614 590 | 0,7938 | 3 663 211 |
| 4. | 4 560 389 | 0,7350 | 3 352 022 | 4 679 579 | 0,7350 | 3 439 631 |
| 5. | 4 560 389 | 0,6806 | 3 103 724 | 4 749 768 | 0,6806 | 3 232 612 |
| 6. | 4 560 389 | 0,6302 | 2 873 819 | 4 824 659 | 0,6302 | 3 040 354 |
| | 27 362 334 | X | 21 082 130 | 28 269 128 | X | 21 767 628 |

Odůročitel = $1/(1+i)^n$

Rozdíl výnajů na leasing a úvěr je 685.499 Kč ve prospěch leasingu.